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

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Москва – 2013

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

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

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия для студентов направления 080200 «Менеджмент»

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.

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

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

УДК 658
Е 67

Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». –М.: МИИТ, 2013. – 242 с.

В учебном пособии рассмотрены основные положения политики и стратегии управления человеческими ресурсами в организации, компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами, основы кадровой политики организации, методы планирования человеческих ресурсов, технологии подбора и отбора персонала, подходы к адаптации и оценке персонала, методы обучения и развития персонала, формирование кадрового резерва. Охарактеризованы системы мотивации, стимулирования и вознаграждения персонала, приведены подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами, современные тенденции управления человеческими ресурсами, особенности управления человеческими ресурсами на железнодорожном транспорте.

Вернуться в каталог учебников

Дополнительные материалы:
- для рефератов;
- для повышения квалификации топ-менеджеров и преподавателей.

Уникальная подборка информации для наёмных работников и карьеристов

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

Начните бизнес в Интернете с сайта-визитки

https://право.информ2000.рф
Научу создавать эффективные сайты

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

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

Оглавление

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ» 7

ВВЕДЕНИЕ 11

1. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ 15

Понятия, термины и концепции в области УЧР 15
Возникновение концепции «Управления человеческими ресурсами» 18
Цели УЧР 21
Аксиомы управления человеческими ресурсами 27
Человеческий капитал 28

2. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УЧР 33

Понятие компетенции и компетентности 33
Модель компетенций 36
Типы компетенций 37
Профиль компетенций 39
Формы и инструменты развития компетенций 40

3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ 42

Понятия, виды и содержание кадровой политики организации 42
Цели и принципы формирования кадровой политики 44
Организационная (корпоративная) культура 47

4. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ 51

Модели и схемы планирования человеческих ресурсов 51
Анализ работы 54
Оптимизация численности сотрудников 57

5. ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА 60

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

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

Организация процесса планирования, отбора, найма персонала 61
Источники подбора персонала 62
Увольнение 77

6. МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА 79

Определение мотивации 81
Основные понятия мотивации 82
Теории мотивации 85
Принципы мотивации 97
Место мотивации в системе управления персоналом 99
Мотивация в управлении трудовой деятельностью 101
Факторы и инструменты мотивации 102
Разработка (оптимизация) системы мотивации 104
Мотивирующие методы 104
Цели вознаграждения с точки зрения организации 108
Цели вознаграждения с точки зрения работников 109
Политика вознаграждения 110
Система материальной мотивации 113
Вознаграждение или стимул? 113
Бюджетирование затрат на персонал 114
Затраты на рабочую силу 114
Алгоритм разработки системы оплаты труда 119
Выбор системы оплаты труда 120
Система грейдов как основа построения компенсационной системы 120
Элементы управления вознаграждением 121
Льготы работникам 122

7. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА 124

Определение процесса адаптации 124
Разработка (оптимизация) программ адаптации персонала . 127
Схема организации работ «Адаптация персонала» 129

8. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 130

Стратегическое развитие человеческих ресурсов 131

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

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

Модель обучения персонала 132
Определение потребности в обучении 135
Принципы и методы обучения 137
Эффективность обучения 154

9. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА 160

Оценка персонала 160

10. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ, КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ 172

Кадровый резерв 178

11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 186

Управление человеческими ресурсами – на стыке ожиданий трех групп 186
Основные выводы исследования PWC (HR BENCHMARKING SURVEY 2007) 191

12. СОВРЕМЕННЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 193

Тенденции в области оплаты труда и мотивации персонала в России и мире 193
Тенденции в области оплаты труда в РФ (по данным Регионального обзора «Эрнст энд Янг» 2011 года) 196
Проблемы трудовых ресурсов в России 199

13. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ 209

Характеристика кадрового состава ОАО «РЖД» 209
Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» до 2015 года 210
Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» 218
Оценка персонала и инфраструктура оценочной деятельности в ОАО «РЖД» 223
Кадровый резерв ОАО «РЖД» 227

14. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ 229

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

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

Система управления персоналом - принципиальный дизайн 229
Резюме 231

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 234

ГЛОССАРИЙ 235

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

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

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Цель изучения:

Целью данного курса является овладение студентами и слушателями базовыми компетенциями в сфере управления человеческими ресурсами (как стратегическим активом любой организации), в том числе: знакомство с базовыми концепциями управления человеческими ресурсами (далее - УЧР), теорией и практикой УЧР, приобретение практических навыков применения различных методик управления человеческими ресурсами, необходимых для эффективного управления организацией.

Учебные цели курса:

- Формирование системы ключевых компетенций, обеспечивающих эффективность управления организацией.
- Формирование понимания источников и природы возникновения рассогласования целей и результатов управления с позиций управления человеческими ресурсами.
- Создание условий для овладения слушателями практическим инструментарием активизации управления интеллектуальным капиталом организации.

По окончании курса слушатели смогут:

- Осознавать основные проблемы в области управления человеческими ресурсами в современных организациях

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

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

- Иметь представление об основных направлениях деятельности в области управления человеческими ресурсами в современных организациях
- Уметь организовывать практическую работу по управлению человеческими ресурсами в современных организациях
- Знать основные методы оценки эффективности работы по управлению человеческими ресурсами в современных организациях

Задачи курса

Основной задачей курса является овладение слушателями практическими приемами управления человеческими ресурсами предприятия холдинга РЖД с учетом стратегии холдинга, современного состояния рынка труда, внешней и внутренней сложившейся конкурентной среды.

Это требует:

1. Выделить систему ключевых компетенций специалиста, как основы эффективного управления организацией.
2. Определить механизм оценки эффективного управления человеческими ресурсами в контексте постановки целей управления и полученных результатов.
3. Сформулировать требования к организационным средствам управления человеческими ресурсами (УЧР) 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

контексте оптимизации структуры интеллектуального капитала организации.

4. Разработать модель формирования и оценки качества принимаемых решений с позиций распределения функций и полномочий между структурными подразделениями организации.

Краткая аннотация:

В данном курсе рассмотрены основные положения политики и стратегии управления персоналом в организации, технологии найма персонала, привлечения и отбора кандидатов, подходы к адаптации и оценке персонала, разработке системы развития персонала, формированию кадрового резерва. Охарактеризованы системы мотивации, стимулирования и вознаграждения персонала, приведены подходы к управлению поведением персонала.

Курс «Управление человеческими ресурсами» является одним из ключевых и системообразующих курсов образовательных программ различного уровня управленческого и экономического профиля. Эта широкая и комплексная дисциплина, обеспечивающая междисциплинарные связи, взаимосвязана с рядом других, таких как «Менеджмент», «Маркетинг», «Экономика труда» и др.

Учебный курс написан в соответствии с примерной программой дисциплины «Управление человеческими ресурсами», предусмотренной учебными планами и

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

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

федеральными государственными образовательными стандартами третьего поколения всех уровней подготовки (бакалавры, магистры). Курс адаптирован для обучающихся в магистратуре, однако он может быть полезен студентам специальностей финансово-экономического и технического профиля, слушателям программ второго высшего образования, курсов повышения квалификации, программ MBA, аспирантам, научным и практическим работникам, изучающим проблемы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

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

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

ВВЕДЕНИЕ

Эпиграф к курсу:

Как легко было бы управлять миром,
если бы он не состоял из людей!
Фридрих Зибург

Какое место мы люди, наш интеллект и материя занимаем в этом мире?! Какова наша роль?! Подобный философский вопрос хоть однажды задавал себе каждый человек и вне зависимости от ответа люди размышляют над ним. Этот вопрос можно перефразировать применительно к организации: - Какое место человек, его интеллект и материя занимают в организации? Какова его роль?! Данная тема приобретает особую актуальность в условиях стремительного развития техники и технологии, усиления конкуренции во всех сферах деятельности организаций.

В настоящее время серьезно меняется во всем мире отношение к главной производительной силе общества — человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Россия уже более двух десятилетий переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные

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

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

структуры общества, но и с неизбежностью воздействуют на сознание людей. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться.

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции управления.

За последнее десятилетие одно из ведущих мест в теории управления занимает проблема управления человеческими ресурсами. Вызвано это тем, что практика подтвердила мнение выдающихся ученых и менеджеров о том, что только человеческие ресурсы создают неисчерпаемые возможности для эффективного развития компании. Наряду с этим, человеческие ресурсы являются наиболее сложным, непредсказуемым и подчас нестабильным элементом организации, в связи с чем управление ими требует особого подхода.

Управление людьми – это так называемый мягкий аспект управления.

У менеджера нет более ответственной задачи, чем понимание людей и управление ими. А с учетом изменений,

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

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

происходящих в XXI в., значение и роль управления людьми будут быстро возрастать.

В ходе реорганизации и перестройки компаний руководители слишком часто используют одни и те же устаревшие модели, гипотезы и теории о том, что движет людьми. По иронии судьбы именно эти старые модели послужили главной причиной того, что преобразование компаний стало необходимым. Без глубокого понимания человека, работающего в организации, все преобразования будут заводить в тупик.

Люди сложно устроены, и предсказать их поведение не просто. Сегодняшнему менеджеру нужно глубоко понимать людей и всегда быть готовым к тому, чтобы поставить свое понимание под сомнение и изменить его.

Значимость человеческих ресурсов на железнодорожном транспорте, пожалуй, трудно переоценить. И связано это прежде всего со спецификой деятельности холдинга РЖД: во-первых, его социальной значимостью, и, во-вторых, непосредственной связью с безопасностью страны и ее экономики.

В настоящее время Холдинг развивается и активно адаптируется к рыночной среде, приобретая новые качества субъекта рыночной экономики.

Для успешности этого процесса необходимы новые знания, новые профессиональные навыки и способности управленцев по всей вертикали – от линейного предприятия до

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

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

высшего руководства. Необходимым условием решения поставленных задач является грамотное управление и квалифицированное исполнение, а это, прежде всего, – кадры. Президент ОАО «Российские железные дороги» В.И. Якунин, определяя приоритеты в кадровой политике Компании, отметил, что новые задачи требуют новых людей, причем не набранных со стороны, а тех, что уже работает в Компании и ментально готовых трудиться в рыночных условиях, что решение стратегических вопросов невозможно без стратегического управления персоналом. Необходимо научиться отбирать и готовить работников, обладающих высоким потенциалом, а затем создавать для них такие условия, чтобы этот потенциал был реализован.

Формированию правильного понимания вышеперечисленных проблем и поиску путей их решения и посвящен данный курс.

https://право.информ2000.рф
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. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Понятия, термины и концепции в области УЧР

В соответствии с энциклопедическим словарем по управлению персоналом под редакцией д.э.н., профессора А.Я.Кибанова (1998 г.) под кадрами понимается «основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций».

В последние годы в отечественной и зарубежной практике наиболее принятым стал термин «**персонал»** (personnel). Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива субъектов производственно-хозяйственной деятельности различных организационно-правовых форм и форм собственности. К персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие функции. По утверждению специалистов понятие «кадры», «персонал», «сотрудники», «работники» **по своей сути идентичны.**

Трудовые ресурсы – главная производительная сила общества, носители (субъекты) отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования трудовых ресурсов составляет трудоспособное население. Важнейшей качественной характеристикой трудовых ресурсов является трудоспособность.

1. Управление трудовыми ресурсами

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

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

Это целенаправленная деятельность государственных органов всех ветвей власти и всех уровней управления (федерального, республиканского, местного). Для управления трудовыми ресурсами в Российской Федерации сформирована система органов государственной власти и управления, министерства и ведомства. Основными задачами этой системы являются выработка, обоснование, принятие и реализация политики и рекомендаций в области управления трудовыми ресурсами, а также социально-трудовых отношений.

2. Управление персоналом.

Научной основой этой концепции, развивающейся с 30-х гг. XX века, была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через командно-административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции). Особенно ярко эта концепция претворялась в жизнь в условиях централизованного планового руководства и господства государственной формы собственности.

Вместе с тем следует отметить, что современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений и в настоящее время приобрели новое звучание.

3. Управление человеческими ресурсами.

Человек стал рассматриваться не как должность (элемент организационной структуры управления), а как

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

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

невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояние работника). В российской практике эта концепция стала использоваться в последние 25-ть лет и в годы перестройки получила распространение как «активизация человеческого фактора».

Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», т.к. содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

Более подробно вопрос отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» рассмотрен далее в пункте «Аксиомы управления человеческими ресурсами», Аксиома 5.

4. Управление человеком.

В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя именно из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и организационная структура управления. Основоположниками

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

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

данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К.Мацусита и А.Морита, она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л.А.Зеленовым и др.). Но следует отметить, что в практической работе с кадрами данная концепция может рассматриваться больше с теоретической точки зрения.

Возникновение концепции «Управления человеческими ресурсами»

Согласно определению одного из наиболее авторитетнейших мировых специалистов в сфере УЧР Майкла Армстронга «Управление человеческими ресурсами – это стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия – работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия».

В полном виде концепция УЧР появилась в середине 80-х годов на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей и новым витком в развитии экономике делающей акцент на все убыстряющийся НТП.

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

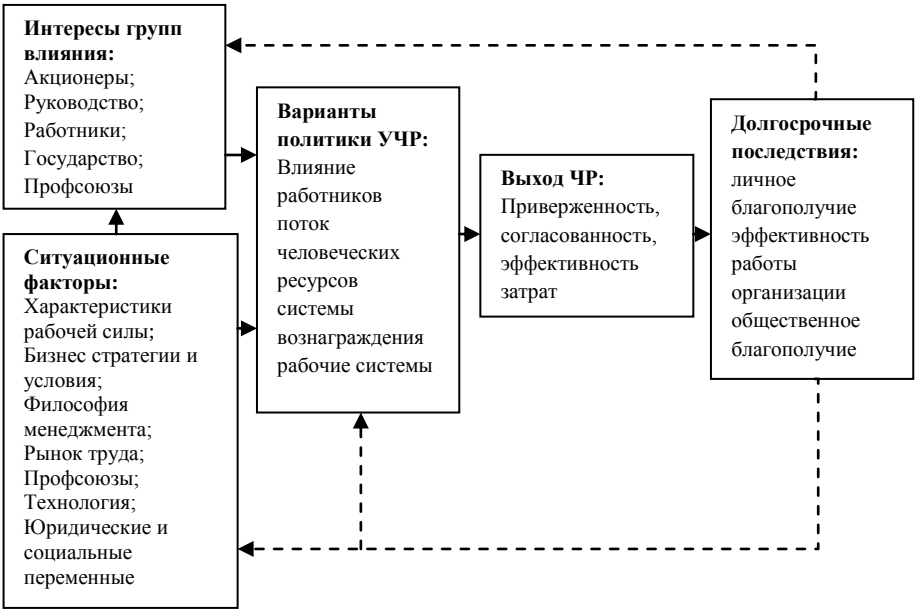


Рисунок 1.1. Гарвардская схема УЧР

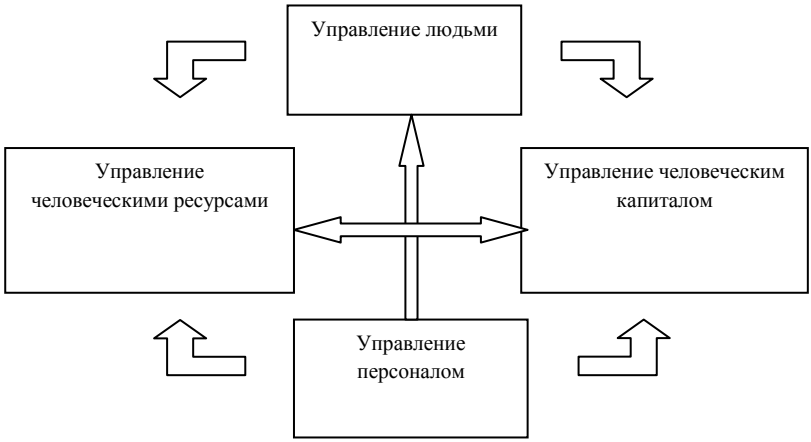


Рисунок 1.2. Аспекты управления людьми

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

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

Система человеческих ресурсов включает в себя следующие **элементы**:

• **Философия** ЧР, описывающая общие ценности и руководящие принципы, существующие у менеджеров.

• **Стратегия** ЧР, определяющая направление, в котором будет действовать УЧР.

• **Политика** ЧР, представляющая собой директивы, определяющие, каким образом следует применять и использовать на практике в конкретных областях УЧР эти принципы, ценности и стратегии.

• **Процессы** ЧР, состоящие из формальных процедур и методов, используемых для осуществления стратегических планов ЧР и политики ЧР.

• **Практика** ЧР, включающая в себя неформальные подходы, используемые менеджерами.

• **Программы** ЧР, которые позволяют планомерно внедрять в практику стратегии, политику и практику ЧР.

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

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

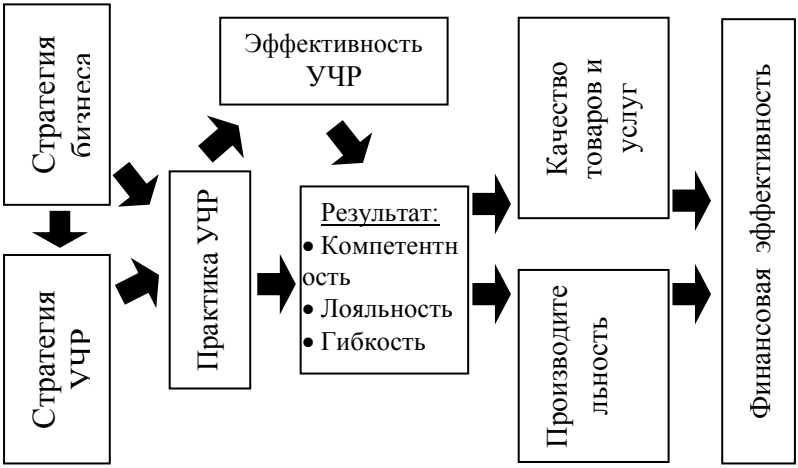


Рисунок 1.3. УЧР и эффективность

Цели УЧР

Основная цель УЧР направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет максимального использования потенциала людей.

Важным моментом при формировании целей УЧР является их **согласованность с корпоративной стратегией**, т.е. они должны быть направлены на реализацию общефирменной стратегии и максимально усиливать ее эффективность.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является развитие потенциала сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества и его эффективное использование. При этом должны быть максимально соблюдены интересы каждого сотрудника за счет установления отношения

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

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

конструктивного сотрудничества между членами коллектива и руководством.

УЧР - ключевые вопросы:

• Найти компетентных, мотивированных кандидатов для конкретной работы

• Обеспечить эффективность работы компетентных работников

• Удержать компетентных работников

Цель менеджмента персонала - укомплектовать штат организации и поддерживать высокую производительность труда работников путем планирования трудовых ресурсов, поиска новых работников или сокращения их числа, отбора, ориентации, обучения, продвижения по служебной лестнице, предоставления вознаграждений и льгот, а также справедливой оценки достижений.

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

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



Рисунок 1.4. Процесс 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

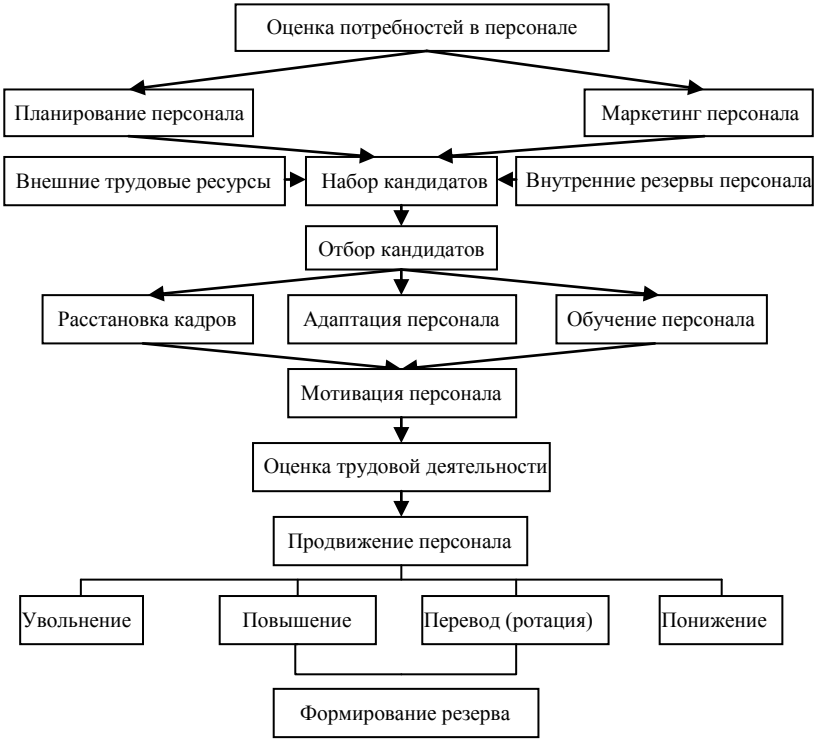


Рисунок 1.5. Схема управления персоналом

Роль и значение управления персоналом в общей системе управления компании

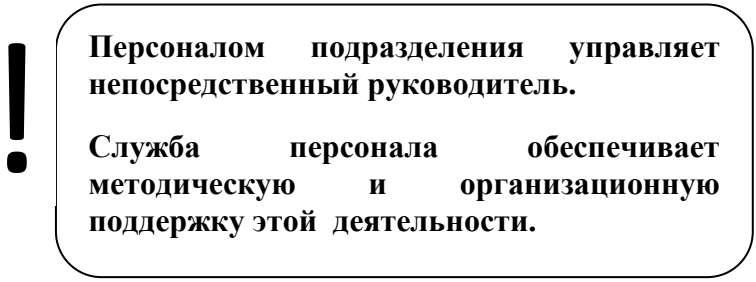
Вопрос: кто управляет персоналом?

Варианты ответов

- Генеральный директор
- Служба персонала
- Непосредственный руководитель
- Никто

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

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



Когда необходима организация системной работы с персоналом?

Цель и задачи системы управления персоналом

Цель: Обеспечение соответствия параметров человеческих ресурсов стратегическим целям и задачам развития компании.

Задачи:

- Обеспечение организационного развития
- Управление численностью
- Управление квалификацией
- Управление отношениями с работниками
- Управление затратами на персонал
- Управление изменениями

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



Рисунок 1.6. Система управления персоналом: подсистемы

Таблица 1.1.

Кто управляет персоналом?

ФУНКЦИЯ	НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА
Подбор персонала	20%	80%
Адаптация персонала	80%	20%
Оценка	50%	50%
Обучение и развитие	50%	50%
Мотивация	30%	70%

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

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

Аксиомы управления человеческими ресурсами

Аксиома 1

Любая проблема предприятия - это проблема управления человеческими ресурсами

Аксиома 2

Персонал предприятия - это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покидает.

Аксиома 3

Понимание и сближение целей работодателя и работника - кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

Аксиома 4

Любая проблема управления человеческими ресурсами - это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров

Аксиома 5

В управлении работниками всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты.

Аксиома 6

Конкретное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры находится работник

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

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

Человеческий капитал[1]

Человеческий капитал (далее - ЧК) в организации - это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас компетенций, знаний и личностных навыков, воплощенных в способности к творческому труду, целесообразно использующихся как фактор производства в организации.

Элементы человеческого капитала:

- Социальный капитал
- Профессиональные знания и опыт
- Личностные компетенции
- Эмоциональный интеллект
- Капитал здоровья

Человеческий капитал становится средством и фактором производства в процессе умственного труда и является важным объектом управления.

Цель управления ЧК – максимизировать ценность, создаваемую людьми.

Области управления ЧК:

- Проектирование и инвестирование
- Производительное использование
- Оценка и вознаграждение

Принципы управления ЧК

[1] При подготовке данного раздела использованы авторские материалы курса «Управление человеческим капиталом» для слушателей Высшей транспортной бизнес-школы МИИТ, автор – Покусаев О.Н.

https://право.информ2000.рф
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 человеческим капиталом должно обеспечивать максимизацию ценности от его эффективного использования в условиях экономичного инвестирования.

Проектирование человеческого капитала

Проектирование ЧК должно помочь предприятию наилучшим образом применить людские ресурсы.

ЧК = Hard skills + Soft skills

Hard skills («жесткие навыки») – технические знания и умения, связанные с выполнением определенного должностного функционала. Например, для слесаря hard skills – это умение выточить определенную деталь, для бухгалтера - знание налогового законодательства и умение составить баланс, для менеджера по персоналу – знание КДП (кадрового делопроизводства), основных теорий мотивации и т.п.

Hard skills, по аналогии с hardware в компьютерах, – это «железо», те навыки, которые нам необходимы, чтобы выполнять свою работу на высоком профессиональном уровне. Это наше образование, опыт, дополнительные знания. Долгое время считалось, что эффективность работы зависит от уровня развития именно этих навыков. Поэтому такую огромную роль в том, получит ли человек работу, играл его диплом, уровень интеллекта, количество пройденных курсов и полученных сертификатов.

Роль и место службы персонала в структуре компании

Подход к построению системы 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

Эффективно работающий персонал – одно из основных конкурентных преимуществ современной компании. Усилить это преимущество помогает система управления персоналом, ориентированная на достижение стратегических целей компании.

Варианты структуры предприятия и место HR-подразделений в ней



Рисунок 1.7 Функциональная структура



Рисунок 1.8 Продуктовая структура

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

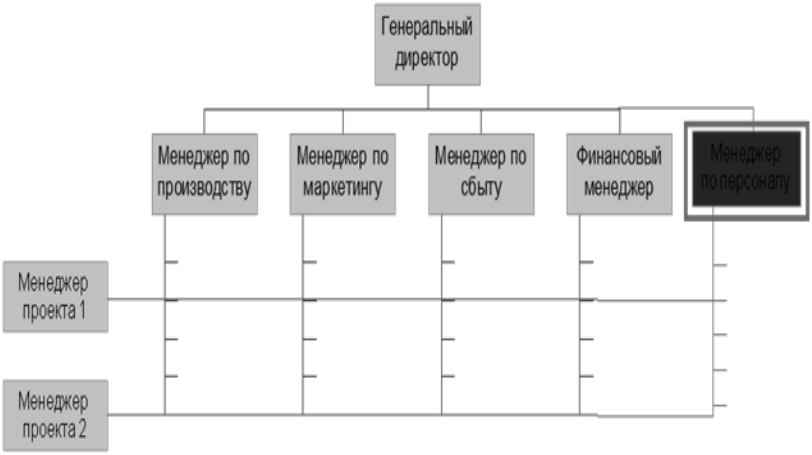


Рисунок 1.9 Матричная структура

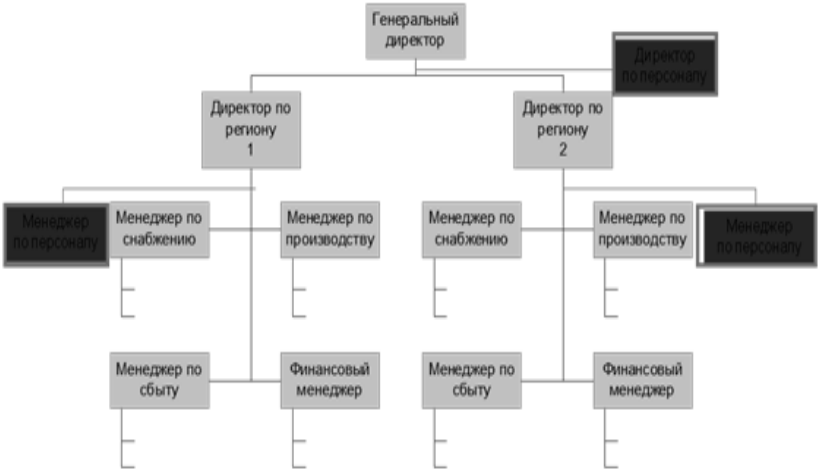


Рисунок 1.10 Региональная структура

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

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



Рисунок 1.11 Структура службы УП (типовая)

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

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

2. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УЧР

Понятие компетенции и компетентности

Понятие компетентности начал распространять Р. Бойяцис (Boyatzis, 1982). Он развил его в исследовании, в котором установил, что успешного менеджера от менее успешного его коллеги отличает не один единственный фактор, а целый ряд факторов. Этот набор факторов включает в себя личные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики, которые называются по-разному. Бойяцис определял компетентность как: «Способность человека вести себя таким образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов». Он предлагал следующие «группы» компетентности:

- цель и деятельность руководства;
- управление подчиненными;
- управление человеческими ресурсами;
- лидерство.

Подходы к определению компетенции.

Американский подход

Компетенция — это основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе.

Европейский подход

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

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

Компетенция — это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).

Практический подход.

Компетенция — это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Компетентность - способность, необходимая для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы.

Кластеры компетенций - набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной "связке").

Подход, принятый в ОАО «РЖД»

Компетенция - это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющая работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

Примечание: не следует путать используемое здесь определение с понятием «компетенция» как область ответственности и полномочий (напр.: решение вопроса в чьей-либо компетенции)

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



Понятие компетентности лежит в самой основе управления человеческими ресурсами и прямо связано с основной целью стратегического УЧР — приобретать и развивать высококомпетентных работников, которые будут легко достигать целей и, таким образом, вносить максимальный вклад в достижение целей предприятия.

Профессиональные компетенции

- Компетенции, относящиеся к работе и уровню интеллекта
- Компетенции на уровне знаний
- Компетенции на уровне навыков
- Компетенции на уровне поведения (отношения, принципы, нормы и ценности, манера поведения и др. качества, необходимые для занятия определенной должности)

Соотношение понятий "знания", "навык", "компетенция"

- Знания - информация, которую необходимо получить и использовать для выполнения 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

- Навык — применение полученных знаний на практике для достижения результата.
- Компетенция — применение навыка таким образом, чтобы работа выполнялась по определенному стандарту.
- Название компетенции — это, как правило, короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся.

Модель компетенций

Модель компетенций — это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций.

Назначение модели компетенций - унификация требований к персоналу и описание единых стандартов рабочего поведения - основы для оценки и продвижения сотрудников.



Рисунок 2.1 Назначение модели компетенций

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

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

Модель компетенций ОАО «РЖД» - это набор компетенций, необходимый сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения компанией своих стратегических целей.

Место модели компетенций в системе управления персоналом



Рисунок 2.2 Система управления персоналом

Типы компетенций

- **Корпоративные** (или ключевые) — компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании, и, как правило, применимы к любой должности в организации.

Пример:

https://право.информ2000.рф
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 2.1

Пример ценностей и компетенций

Ценности	**Компетенции**
ВНИМАНИЕ К КЛИЕНТАМ	
1. Планирование и организация работы	
2. Обратная связь и внесение корректив	
3. Построение отношений	
4. Решение сложных вопросов	
ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ОПЕРАТИВНОСТЬ	
5. Использование ресурсов	
6. Работа в неопределенных ситуациях	
7. Достижение результата	
8. Постоянные улучшения и инновации	
БЕЗОПАСНОСТЬ	
9. Выявление и проведение оценки рисков	
10. Реализация плана мероприятий по безопасности труда	
11. Соблюдение правил безопасности труда	
12. Корректировка небезопасного поведения окружающих	
КОМАНДНАЯ РАБОТА	
13. Совместная разработка целей, норм и правил	
14. Выполнение командной работы	
15. Повышение эффективности команды	
16. Разделение ответственности	
УВАЖЕНИЕ К ЛЮДЯМ	

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

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

17. Стиль общения
18. Учет предложений
19. Внимание к собеседнику
20. Соблюдение договоренностей

- **Управленческие** — компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Используются для оценки руководителей.
- **Специальные** — компетенции, применяемые в отношении определенных групп должностей разных департаментов. Например, специальные компетенции разрабатываются для сотрудников каждого из отделов: продаж, информационных технологий, финансового отдела и т. д.

Профиль компетенций

Профиль компетенций — это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности.

ПРИМЕР:

Таблица 2.2.

Модель компетенций для российской производственно-торговой компании (рынок продуктов питания)

Кластер	Компетенции
Развитие бизнеса	**Профессионализм** **Работа с клиентами** **Ориентация на изменения** **Ориентация на развитие**

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

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

Достижение результатов	**Бизнес-видение** **Постановка целей** **Принятие решений** **Качество работы** **Ответственность за результат**
Работа с людьми	**Работа в команде** **Лидерство**

Формы и инструменты развития компетенций

Графически зависимость эффективности развития компетенций от применяемых форм их развития представлена на рисунке:



Рисунок 2.3. Различные формы освоения знаний, умений, навыков (форм развития компетенций) и экспертная оценка их эффективности (мировой опыт)

https://право.информ2000.рф
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 правило, развитие компетенций происходит в процессе обучения (см. раздел «Обучение и развитие 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

3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Под **кадровой политикой организации** правомерно понимать:

- формирование стратегии кадровой работы,
- установление целей и задач,
- определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала,
- совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных условиях того или иного периода развития организации.

Назначение кадровой политики организации – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Как и стратегия развития организации, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Понятия, виды и содержание кадровой политики организации

В общем случае понятие «политика организации» включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя данная социально-экономическая система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Политика организации включает в себя: внешнеэкономическую политику, финансовую, цели и задачи организации, предмет 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

функции и организационную структуру, систему взаимоотношений с контрагентами, информационную политику и т.д. Одно из важнейших мест в общей политике занимает кадровая политика. Именно последовательная реализация принципа соответствия кадровой политики общей политики организации и является в современных условиях основой развития.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять её с управлением персоналом. Понятие «управление персоналом» и «кадровая политика» сами по себе далеко не тождественны. «Управление персоналом» - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является кадровая политика.

Открытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

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

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

Организация готова принять на должность любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика

проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

Таким образом, **кадровая политика – система взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом**

Цели и принципы формирования кадровой политики

Цель кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования 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



Рисунок 3.1. Кадровая политика – функции подразделения по управлению ЧР

Направления кадровой политики :

✓ Определение основных требований к персоналу

✓ Формирование кадровых структур, разработка процедур и механизмов управления ЧР

✓ Формирование концепции оплаты труда, стимулирования работников

✓ Формирование концепции привлечения, увольнения 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

- ✓ Обучение и развитие персонала
- ✓ Качество трудовой жизни

Типы кадровой политики:

- ➢ Антагонистический: организация решает, что она хочет сделать, и от работников ожидается соответствие этим требованиям. Работники проявляют свою силу, только отказываясь сотрудничать.
- ➢ Традиционный: хорошие повседневные рабочие отношения, но руководство делает предложения, а работники на них реагируют через своих выбранных представителей.
- ➢ Партнерство: организация вовлекает работников в построение и реализацию различных аспектов организационной политики, но оставляет за собой право руководить.
- ➢ Разделение власти: работники вовлечены в принятие решений и по повседневным и по стратегическим вопросам.

На кадровую политику влияет:

- Организационная культура
- Стратегия компании
- Внешняя среда

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

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



Рисунок 3.2. Кадровая политика: что влияет

Организационная (корпоративная) культура

Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Важные характеристики:

- Декларируемые ценности, нормы и правила (регламенты);
- Корпоративный стиль и символика;
- Поведение сотрудников (модели выполнения работ, система взаимоотношений в коллективе, традиции);

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

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

- Система управления (оргструктура, персонал (состав, знания и навыки, система внутренней мотивации), система планирования, координации и контроля, бизнес-цели, задачи и стратегия их реализации)
- Философия
- Организационный климат



Рисунок 3.3 Уровни организационной культуры

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

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



Рисунок 3.4 Факторы влияния на формирование организационной культуры

Условия эффективного управления корпоративной культурой

- Наличие согласованного понимания и принятия ведущих ценностей компании на всех уровнях управления
- Соответствие декларируемых ценностей реальному положению дел (отсутствие «двойных» стандартов)
- Привлечение к разработке корпоративных норм и ценностей работников 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

• Наличие каналов распространения информации о корпоративных нормах и ценностях («трансляция» корпоративной культуры) и развитая система внутренних коммуникаций.

Цели корпоративной культуры как элемента УЧР:

• Обеспечить понимание работниками стратегии компании и принятие ее идеологии и политик

• Обеспечить лояльность и приверженность работников по отношению к 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

4. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Модели и схемы планирования человеческих ресурсов



Рисунок 4.1. Линейная модель стратегического планирования УЧР



Рисунок 4.2. Модель планирования 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

Планирование человеческих ресурсов

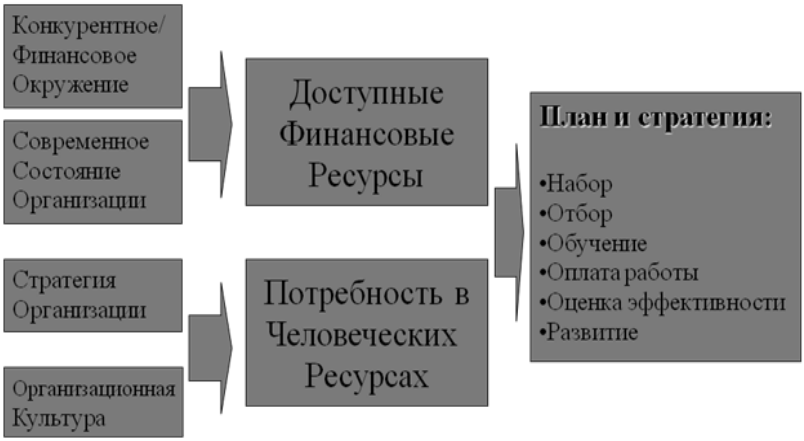


Рисунок 4.3. Определяющие факторы



Рисунок 4.4. Схема планирования человеческих ресурсов

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

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



Рисунок 4.5. Методы определения потребностей в персонале

Экстраполяция

Продление в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и общую численность персонала (прежде всего, соотношение между объемом работ/услуг и среднесписочной численностью).

Балансовый метод

Близок к экстраполяции, отличие заключается в том, что планирование персонала осуществляется для нескольких связанных между собой видов деятельности в организации. Баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и по персоналу.

Метод экспертного опроса

Проводится опрос менеджеров компании, в ходе которого выясняется, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий, и если да, то в каком количестве.

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

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

Менеджер сообщает, какие работники справятся с новыми заданиями, какие - нет, тем самым предоставляя не только количественные, но и качественные характеристики персонала

Моделирование

Процесс моделирования основывается на требованиях и особенностях технологических процессов (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги, количеством и спецификой потоков информации и др.), а также на социотехническом подходе, учитывающем запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.).

Решение проблем нехватки персонала:

- Перевод работников на вакантные рабочие места;
- Обучение работников дефицитным профессиям;
- Сверхурочная работа;
- Повышение производительности;
- Найм работников на неполный рабочий день;
- Найм временных работников;
- Найм дополнительных работников.

Анализ работы
Зачем нужен?

❖ Дает представление о том, что следует выполнять на каждом рабочем месте, какие квалификационные требования

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

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

предъявляются к данной должности, какое качество выполнения работ необходимо

Какие задачи позволяет решить?

❖ Эффективно организовать деятельность компании

❖ Обеспечить правильную расстановку работников, рабочую нагрузку

❖ Определить показатели эффективности выполнения тех или иных работ и разработать критерии их оценки

❖ Разработать систему должностных окладов и премирования в зависимости от результативности

❖ Определить требования к знаниям, умениям и навыкам (компетенциям) работников и построить систему обучения персонала

Содержание анализа работ

✓ Что делает работник на данной позиции (рабочем месте)?

✓ Сколько времени тратит на те или иные операции?

✓ С кем взаимодействует для выполнения своей работы?

✓ Каковы обязанности, ответственность, полномочия?

✓ Что и кому передает (результаты работы)?

✓ В какие сроки и с каким качеством выполняет работу?

✓ Кто контролирует работника и кого он контролирует?

✓ Какое оборудование используется?

✓ Какие профессиональные знания, навыки, деловые и личностные качества необходимы для выполнения работы?

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



Рисунок 4.6. Анализ работ

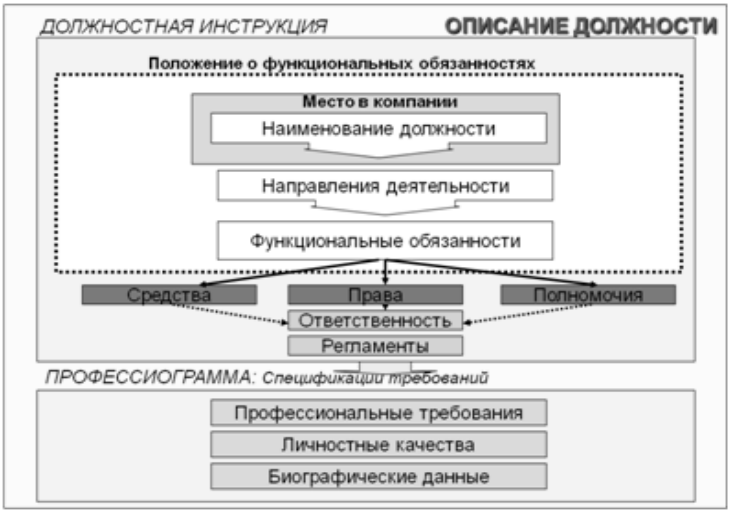


Рисунок 4.7. Структура базовых регламентов деятельности персонала

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

Оптимизация численности сотрудников

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Естественно, что организации должны принимать меры по приведению численности сотрудников в соответствие с их реальными потребностями, **т.е. осуществить сокращение численности.**

Прежде, чем приступать к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения численности.

Прекращение приема на работу. Вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся в силу естественной текучести кадров рабочие места заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению. Как правило, такая кампания сопровождается массовым **переобучением персонала**, что само по себе является временным средством сокращения внутриорганизационного предложения рабочей силы. Организации могут направлять

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

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

своих сотрудников и на **длительное обучение с отрывом от производства** (например, в институты или бизнес-школы) с тем, чтобы получить высококвалифицированных специалистов через несколько лет, когда спрос на рабочую силу возрастет.

Перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю позволяет избежать увольнений и сохранить приобретенную работниками организации квалификацию при одновременном сокращении издержек на рабочую силу. Эти методы так же, как **предоставление неоплачиваемых отпусков**, широко используются в отраслях с сезонными колебаниями спроса - туризме, на транспорте, сельском хозяйстве.

Увольнения по собственному желанию также сокращают внутриорганизационное предложение рабочей силы, поэтому руководство может быть заинтересовано в стимулировании добровольного ухода работников путем выплаты единовременного пособия или предоставления помощи в поисках новой работы.

Поскольку потребности организации в рабочей силе изменяются как в сторону сокращения, так и в сторону увеличения, отделу человеческих ресурсов необходимо поддерживать базу данных на работников, уволившихся по собственному желанию или по сокращению. В случае появления потребности в дополнительных сотрудниках, эти люди должны стать первыми кандидатами для приема на работу – они знают

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

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

организацию, в их развитие организация вложила существенные средства, их опыт и квалификация могут прекрасно послужить ей в будущем.

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

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

5. ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Традиционно служба кадров решала задачи планирования потребности предприятия в работниках и соответственно найма подходящих специалистов. Предположим, что на будущие два года заводу А понадобятся 3 новых менеджера и 25 рабочих. Обычно такого рода заявки собирают во всех отделениях компании и на основании их составляют план найма рабочей силы.

Сегодня в большинстве организаций наем на работу выпускников университетов осуществляют службы по управлению кадрами. Рекрутеры объезжают университетские городки, отбирают кандидатов и с помощью менеджеров из конкретных подразделений, нуждающихся в специалистах данного профиля, организуют их «просвечивание». Каждое подразделение фирмы может иметь собственного менеджера по найму персонала, который координирует операции по отбору и найму 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

Организация процесса планирования, отбора, найма персонала



Рисунок 5.1. Организация процесса подбора

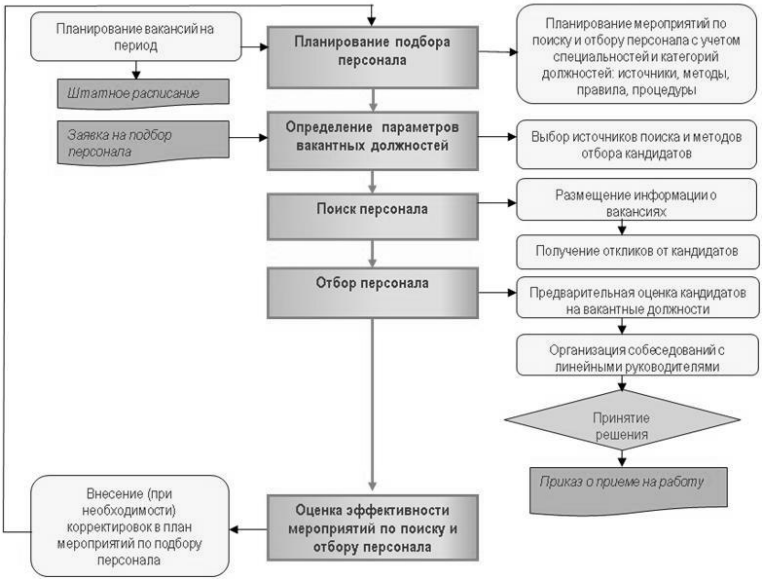


Рисунок 5.2. Процесс подбора персонала

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

Источники подбора персонала



Рисунок 5.3. Внутренние источники подбора персонала

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

1**. Поиск внутри организации**. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению

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

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

авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя". Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условий работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

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

Внешние источники подбора персонала

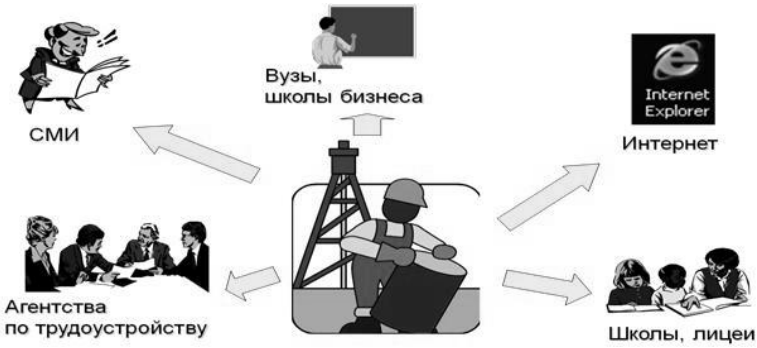


Рисунок 5.4. Внешние источники подбора персонала

3. Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

4. Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного

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

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

метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" - молодых специалистов. Выезд в учебные заведения. как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с

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

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

целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше. чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена - вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора.

6. Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко

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

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

обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения - прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

7. Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30 - 50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов (sobatius through contacts).

9. **Интернет**. Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем

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

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

компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии.

Интернет обладает целым рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи. Прежде всего это скорость и широта охвата. Во-вторых, возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях. Ограничения этого средства связаны с тем, что далеко не все люди являются активными пользователями Всемирной сети, у многих существует предубеждение и даже страх перед Интернетом. Поэтому, пользуясь исключительно Интернетом, компания может оставить вне поля своего зрения многих интересных кандидатов. Вторая проблема связана с ограниченными возможностями оценки потенциала кандидата при использовании исключительно электронной коммуникации. Поэтому Интернет должен рассматриваться сегодня прежде всего как очень эффективное средство первичного отбора для некоторых профессий и дополнительное по отношению к традиционным средствам подбора персонала.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем

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

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

набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

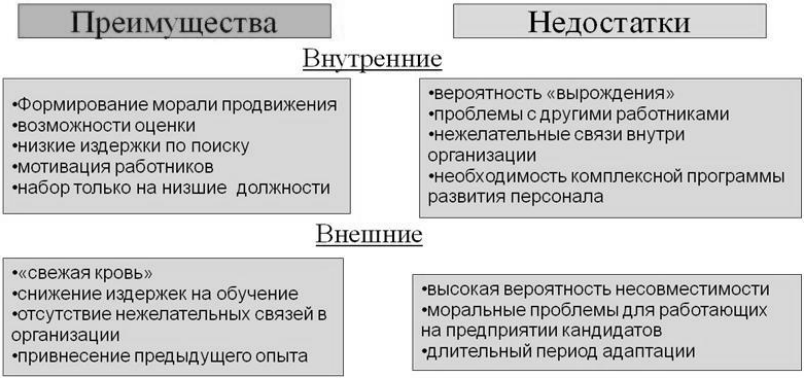


Рисунок 5.5. Сравнение внутренних и внешних источников подбора персонала

Отбор персонала. Ключевые вопросы.

• Смогут ли кандидаты выполнять данную работу — компетентны ли они?

• Захотят ли они выполнять эту работу — достаточно ли они мотивированы?

• Насколько кандидаты подойдут организации?

Собеседование по отбору персонала

Собеседование по отбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом не занятие вакантной должности, в ходе которого представитель организации должен составить собственное мнение по двум основным 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

• может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);

• будет пи данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

Виды собеседований. Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует

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

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

тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Типы собеседований. Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одной из наиболее распространенных является следующая - биографические собеседования, ситуационные собеседования и структурированные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа: "Расскажите о своей прежней работе. Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?"

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит прежде всего в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

В ходе **ситуационного собеседования** кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации,

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

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

связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Структурированное собеседование является наиболее распространенным средством оценки потенциальных кандидатов. Ключевым в определении этого собеседования является слово «структурированное», что означает наличие у интервьюера подготовленного списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности компетенций. Подготовка вопросов требует значительной "домашней работы" от проводящего собеседование руководителя, однако цена отсутствия такой подготовки бывает очень высокой. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование чаще всего превращается в некий светский разговор, включающий всевозможные темы: от общих знакомых кандидата и проводящего собеседование руководителя до последних политических новостей. В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата, в результате в лучшем случае руководитель теряет час своего рабочего

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

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

времени, в худшем — упускает компетентного кандидата, который "болеет не за ту команду" или придерживается "ошибочной" политической ориентации.

Чтобы повысить эффективность собеседований по отбору, многие ведущие организации разрабатывают списки стандартных вопросов, позволяющих оценить степень развития той или иной компетенции. Например, для определения готовности кандидата управлять организационными изменениями могут быть заданы следующие вопросы: "Опишите ситуацию, в которой Вы столкнулись с сопротивлением со стороны своих подчиненных Вашей идеи или нововведению. Как Вы управляли этой ситуацией? Какие были достигнуты результаты? Чтобы Вы сделали по-другому с высоты Вашего сегодняшнего опыта?"

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата. Как показывает практика ведущих компаний по подбору персонала, подготовка к собеседованию требует не менее 1,5 - 2 часов.

Стадии собеседования по отбору на работу. Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования,

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

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

оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки, "создания атмосферы доверия", обмена информацией (основная часть), заключения, оценки.

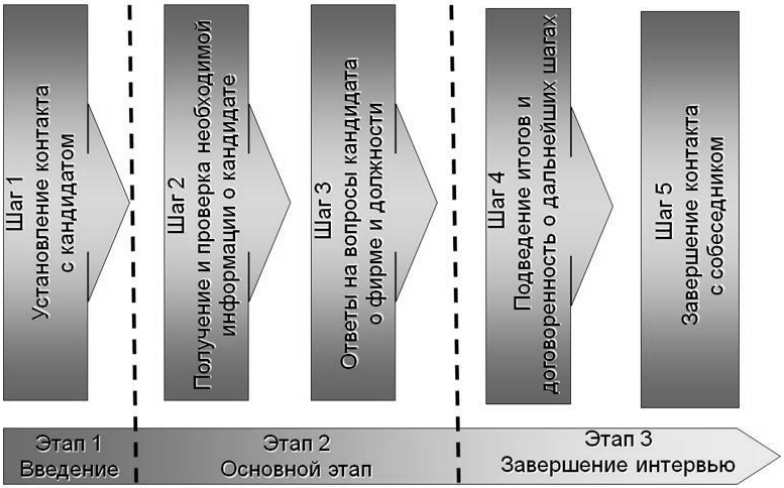


Рисунок 5.6. Три этапа интервью

«У Вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление…»

Дон-Аминадо
(Аминад Петрович Шполянский, 1888—1957)

Методы проведения собеседования — постановка вопросов

Следует поощрять кандидата, проходящего собеседование, говорить большую часть времени — один из грехов плохих интервьюеров в том, что они слишком много

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

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

говорят. Работа человека, проводящего собеседование, заключается в том, чтобы дать кандидату раскрыться и получить необходимую информацию. Для этого желательно задавать множество вопросов, требующих развернутого ответа, — вопросов, на которые нельзя ответить да или нет. Но хороший интервьюер имеет на вооружении другие типы вопросов, которые можно будет задать в случае необходимости, как это описано ниже.



Рисунок 5.7. Классификация вопросов собеседования

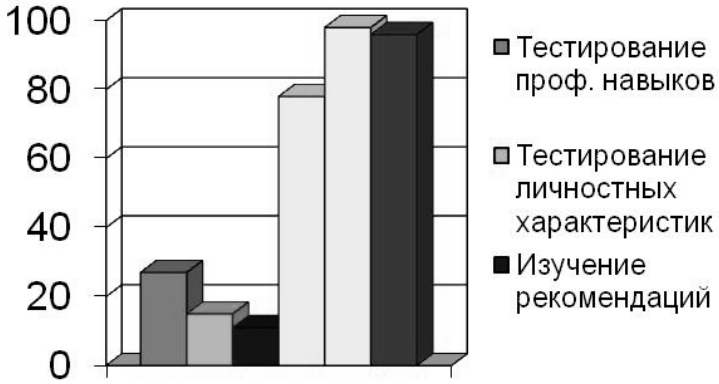
Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов – предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и

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

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

объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Оценка кандидата должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали.

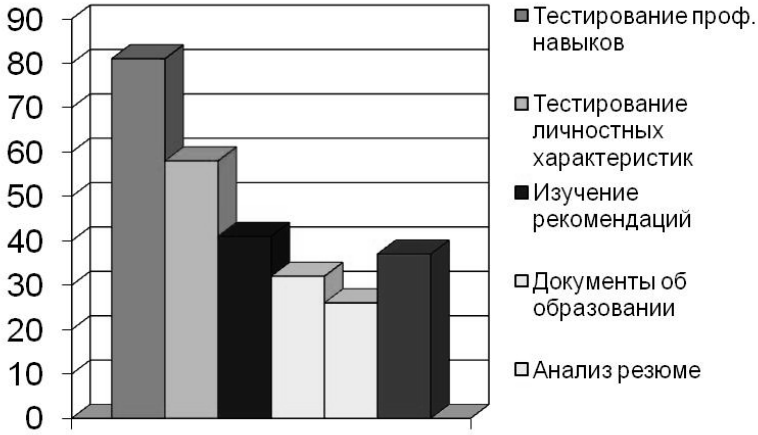


Источник: Справочник УП №5, 2002г.

Рисунок 5.8. Методы отбора 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



Источник: Справочник УП №5, 2002г.

Рисунок 5.9. Эффективность методов отбора

Увольнение

Менеджеры по кадрам занимаются не только привлечением, но и увольнением персонала. Чаще всего увольнение связано с выходом на пенсию по достижении определенного трудового стажа и возраста. При этом кадровики заботятся о том, чтобы каждый такой сотрудник имел возможность получить заслуженное вознаграждение за годы службы или работы. Они помогают выходящим на пенсию оформить массу нужных документов и соблюсти все формальности, требуемые планом компании по увольнению сотрудников пенсионного возраста, системами социального страхования, здравоохранения 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

Кроме того, компаниям приходится увольнять ненужных или неподходящих работников. В этом процессе роль кадровиков также велика. Менеджер, которому нужно избавиться от работника, обычно сам обращается за помощью к кадровикам. Менеджер по кадрам должен знать требования закона, использовать соответствующие процедуры и инструкции, и во многих случаях он же помогает увольняемым смириться с неприятной новостью.

https://право.информ2000.рф
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. МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА

«Люди делают то, за что их вознаграждают»
Майкл ле Беф

«Чтобы внушить чувства другим,
вы сами должны быть поглощены ими.
Чтобы вызвать слезы у других,
вы сами должны заплакать.
Чтобы убедить других, вы сами должны верить»
Уинстон Черчилль

Основная управленческая деятельность состоит в побуждении усилий и участия в достижении поставленных целей. Менеджмент в современном мире превратился в обособленный специализированный вид деятельности, его задача состоит в том, чтобы объект управления достиг поставленной цели.

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

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



Рисунок 6.1. Роль мотивации в менеджменте

Для этого важно убедить людей организации предпринять необходимые усилия и принять на себя обязательства по участию в процессе труда по достижению поставленной цели. Только в этом случае могут быть реализованы планы и достигнуты цели организации.

Симптомы болезни системы мотивации организации

1. Премии получают все и разница в оплате труда лучших и худших сотрудников – незначительна.
2. Незапланированная текучесть кадров.
3. Незакрытые вакансии.

https://право.информ2000.рф
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. Заработная плата не систематизирована и определяется мнением руководителя.

5. Минимальный разброс оценок, полученных в ходе аттестации.

6. Трудности с инновациями.

7. Слабая инициативность.

8. Руководители стремятся к раздутию штата и бюджета.

9. Низкая производительность труда.

10. Сотрудники оценивают систему оплаты труда как несправедливую.

Определение мотивации

МОТИВАЦИЯ – это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия **преобразуется в определенное поведение**, ожидаемым результатом последнего являются **эффективные совместные действия, реализующие планы организации.**

Мотивация - процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных/организационных целей.

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



Рисунок 6.2. Что двигает людей

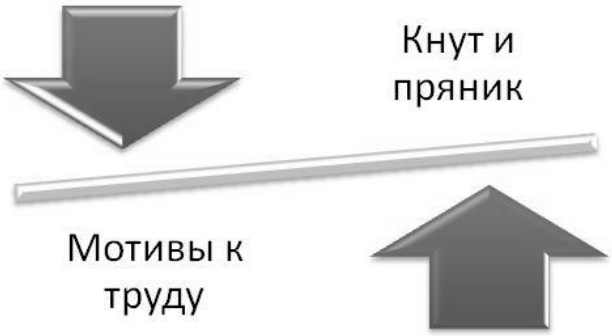


Рисунок 6.3. Кнут и пряник

Основные понятия мотивации

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

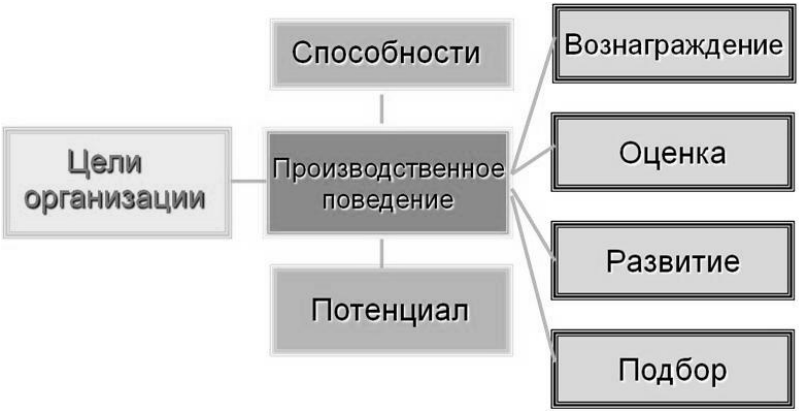


Рисунок 6.4. Мотивы работодателя



Рисунок 6.5. Потребности

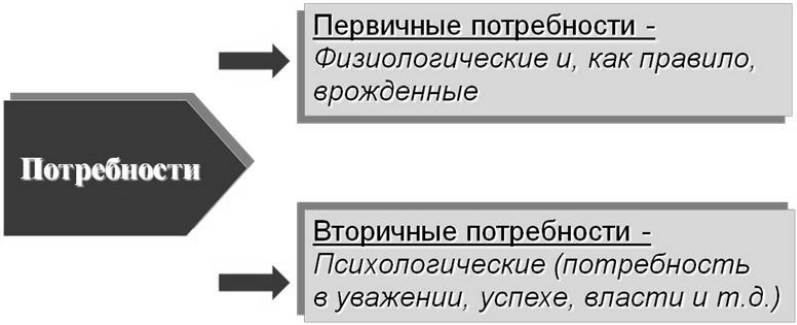


Рисунок 6.6. Первичные и вторичные потребности

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



Рисунок 6.7. Потребности и мотивы

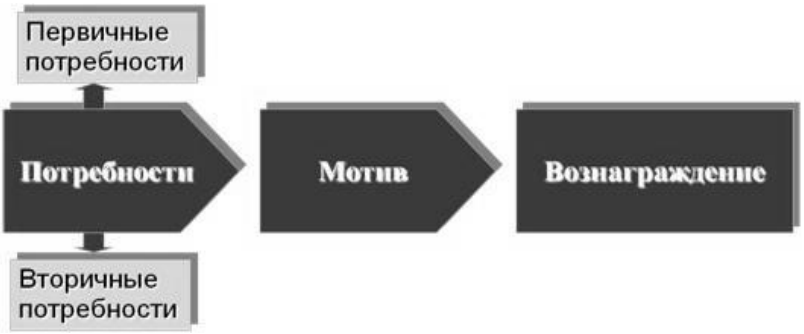


Рисунок 6.8. Мотивы работника

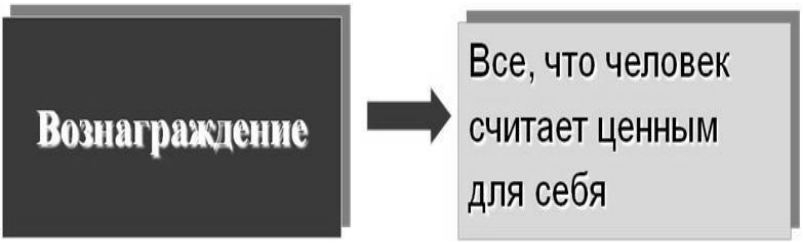


Рисунок 6.9. Вознаграждение

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

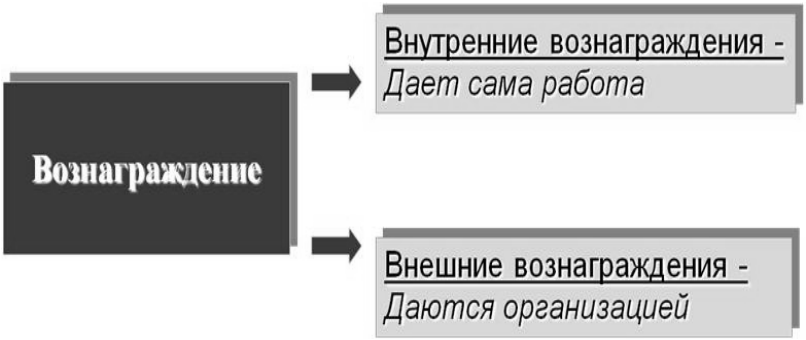


Рисунок 6.10. Внешнее и внутреннее вознаграждение

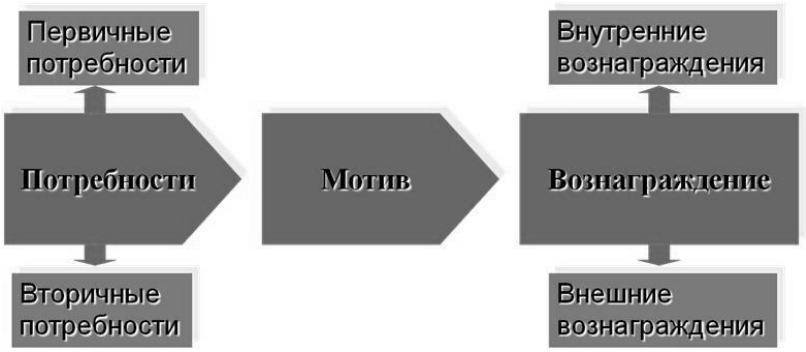


Рисунок 6.11. Схема мотивации

Теории мотивации

Термин «мотивация» используется в нескольких контекстах:

- При определении потребностей людей и их целей. Такие теории мотивации называются **теориями содержания**.
- В анализе процесса принятия человеком решения об определенном образе действий, направленном на достижение его целей. В чем заключается этот процесс и как оцениваются

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

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

издержки и вознаграждение альтернативных вариантов? Такие теории называются **теориями процесса.**

- Использование теорий мотивации для оказания влияния на поведение других людей. Это предмет исследования **теорий социального влияния мотивации**

Теории содержания мотивации

- Иерархия человеческих потребностей А. Маслоу
- Теория К. Альдерфера – модель категорий потребностей
- Теория потребностей Д. МакКлелланда
- Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга
- Теории мотивации и самоконцепция Б. Шамира

Теории процессов мотивации

- Теория X и Y Д. Мак-Грегора
- Теория ожиданий
- Теория справедливости

Мотивация как форма социального влияния

- Проектирование мотивирующих рабочих заданий
- Мотивация «новой рабочей силы»

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

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



Рисунок 6.12. Виды теорий мотивации



Рисунок 6.13. Иерархия человеческих потребностей А. Маслоу

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой

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

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

потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в определенном порядке, показанном ниже.

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчинённого, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и, следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор.

Рассмотрим все пять уровней иерархии потребностей Маслоу.

1. Физиологические потребности.

Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

2. Потребность в безопасности.

Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию

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

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

профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

3. Социальные потребности.

Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путём вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путём сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

4. Потребности в уважении.

Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

5. Потребности в самореализации и в самовыражении.

Когда удовлетворены потребности четырёх нижних уровней, человек фокусирует своё внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди

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

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

стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение. Во-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь, только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней.

Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. Только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворёнными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Очень важное значение имеет идея достаточности. Человек никогда не испытает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Большинство людей хотят ещё больше денег, безопасности, друзей, уважения и самоуверенности, независимо от того, сколько они уже всего добились. Таким образом, человек двигается вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

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

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

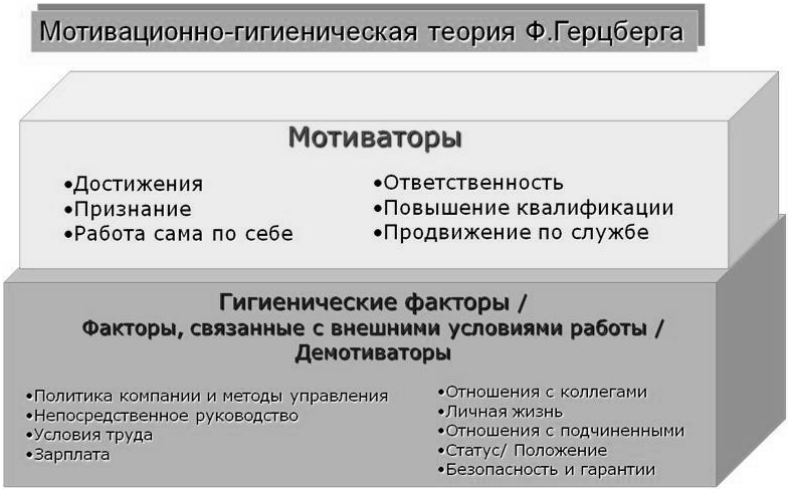


Рисунок 6.14. Теория Герцберга

Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Герцберг обнаружил в ответах две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной

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

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

платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Итак, в работах Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

1. Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.

2. Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

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



Рисунок 6.15. Теории мотивации

Потребностно-мотивационные теории

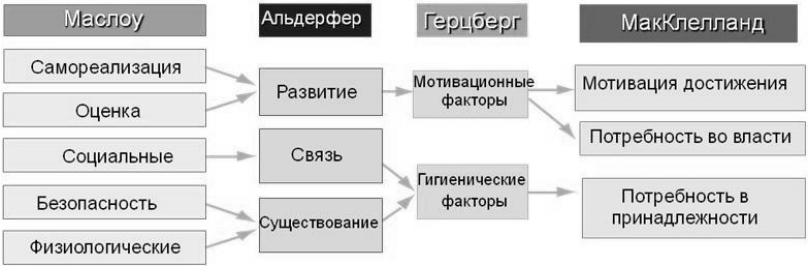


Рисунок 6.16. Потребностно-мотивационные теории

Мотивационные факторы: результаты исследования

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

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



Рисунок 6.17. Мотивационные факторы

Расхождения в этих двух списках приоритетов показывают недостаток эмпатии со стороны менеджеров — умения понимать, что чувствуют другие.

Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях связанных с ним факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные же теории рассматривают мотивацию в другом плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа 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

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

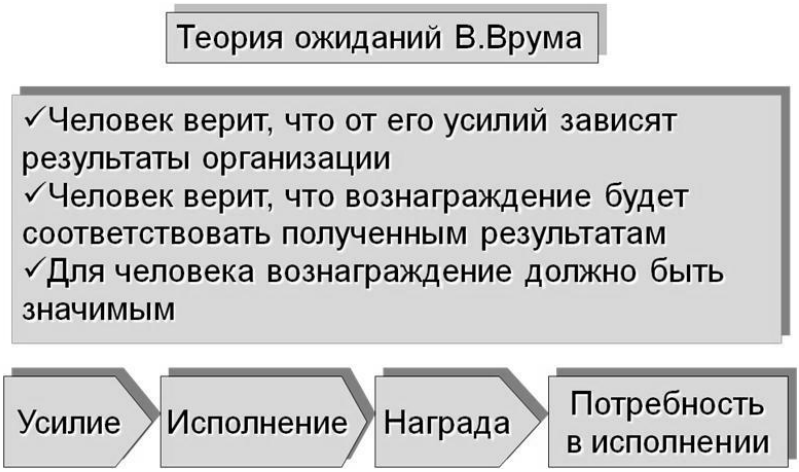


Рисунок 6.18. Теория ожиданий

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то 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

иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Теория справедливости

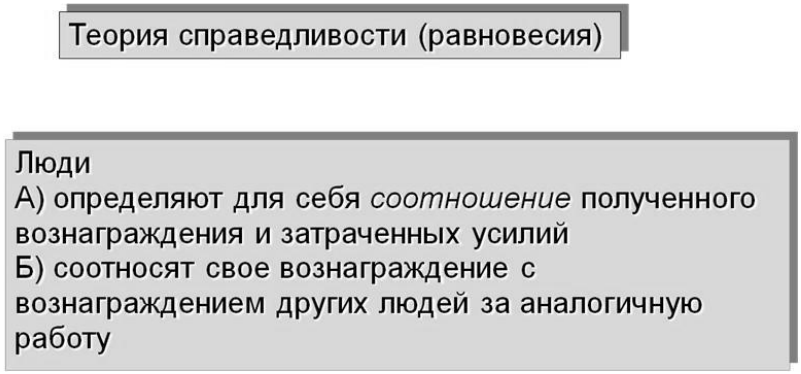


Рисунок 6.19. Теория справедливости

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

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



Рисунок 6.20. Суть теории справедливости

Теория справедливости является одной из наиболее «красивых» и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Принципы мотивации

1. Установление четких целей и задач

2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки

https://право.информ2000.рф
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. Гласность. Наличие обратной связи

4. Создание благоприятных условий для эффективной работы

5. Единство моральных и материальных методов стимулирования

6. Учет личных качеств работников

7. Использование преимущественно положительных стимулов

Сущность индивидуальной мотивации



Рисунок 6.21. Процесс индивидуальной мотивации

Мотивация и вознаграждение

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

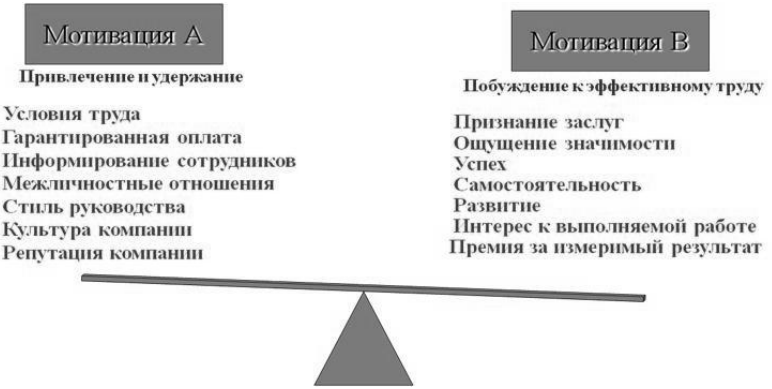


Рисунок 6.22. Подходы к мотивации сотрудников

Стратегия компании определяет баланс мотивации !

Факторы мотивации сотрудников



Рисунок 6.23. Факторы мотивации сотрудников

Место мотивации в системе 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

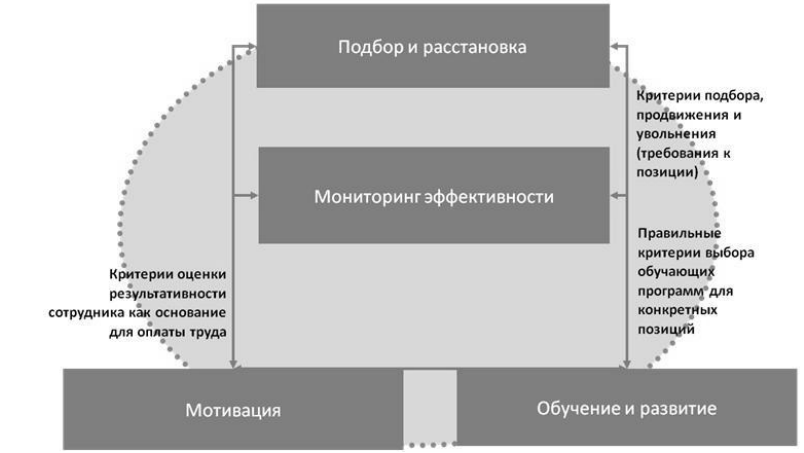


Рисунок 6.24. Место мотивации в системе управления персоналом

Цели мотивации как элемента системы управления ЧР:

• Обеспечить удовлетворенность персонала условиями труда

• Обеспечить наличие у работников мотивации на достижение поставленных целей

Факторы успеха реализации процессов мотивации:

- Правильные и понятные критерии оплаты
- Критерии для постоянной части
- Критерии для переменной части
- Специальные программы удержания ценных работников
- Конкурентоспособный уровень доходов

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

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

- Мотивирующие социальные выплаты

Мотивация в управлении трудовой деятельностью

Ключевая идея теорий мотивации в управлении трудовой деятельностью – проведение четкого различия между внутренним и внешним вознаграждением.

Внешним вознаграждением считается плата за труд, отделенную от процесса выполнения задания (заработная плата, безопасность и возможности повышения по службе).

Внутреннее вознаграждение, неразрывно связано с трудовым процессом, – применение навыков, чувство достижения, удовлетворение от выполнения поручения.

Центральный элемент доктрины научного менеджмента Ф. Тейлора заключается в тщательной (на основе анализа рабочего процесса) разработке наилучшего способа выполнения различных элементов ручного 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

Факторы и инструменты мотивации

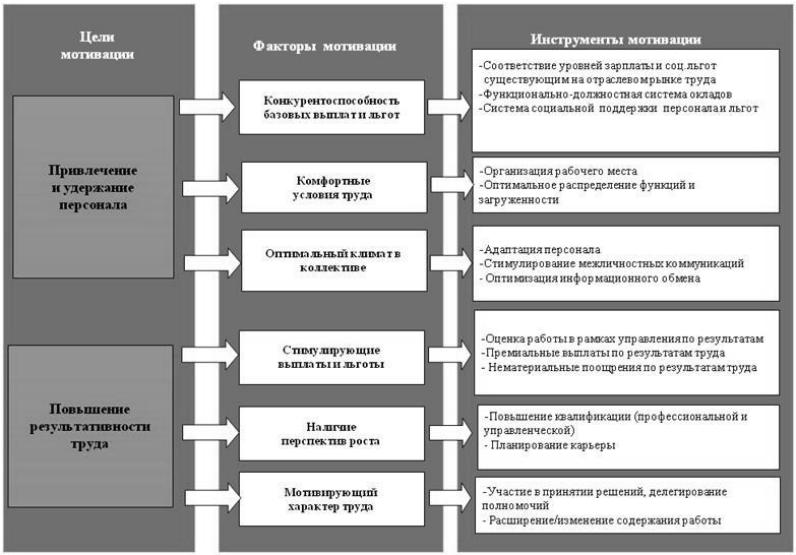


Рисунок 6.25. Факторы и инструменты мотивации

Стимулирование

Основные стимулы работников:

- Страх (возможность потерять)
- Интерес (возможность получить)

Что боится потерять сотрудник?

- Материальные потери
- Социальные потери
- Психологические потери

Преимущества систем стимулирования, основанных на страхе:

- Эффективность

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

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

- Скорость воздействия
- Низкая экономическая стоимость
- Универсальность воздействия

Ограничения стимулирования страхом:

- Привыкание
- Краткосрочный эффект
- Создает напряжение, нервозность в компании, что ухудшает условия труда
- Применимо не для всех категорий сотрудников

Основное правило при использовании стимулирования возможностью потери:

- Дозированное воздействие
- Только на уровне возможности материальных/социальных потерь
- Наказание должно быть соразмерно с провинностью

Хорошая система стимулирования:

• Возможность получить

• Возможность потерять

• В зависимости от демонстрируемого поведения и результата работы

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

Разработка (оптимизация) системы мотивации



Рисунок 6.26. Разработка системы мотивации

Мотивирующие методы



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

Рисунок 6.27. Мотивирующие методы

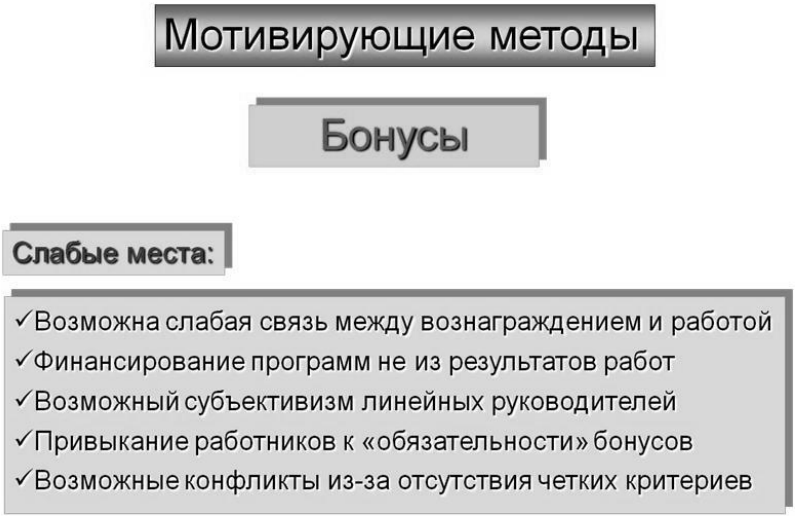


Рисунок 6.28. Бонусы как мотивирующий метод

Что мотивирует людей к труду?

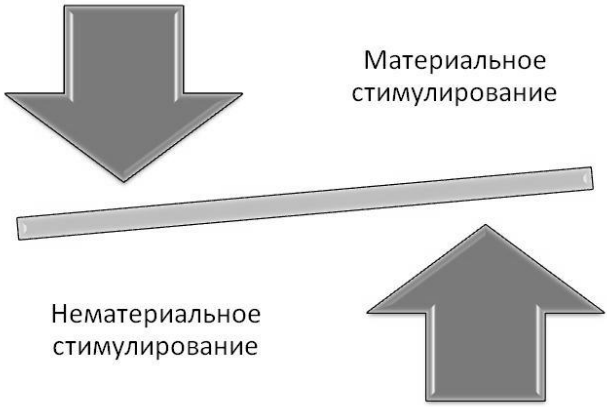
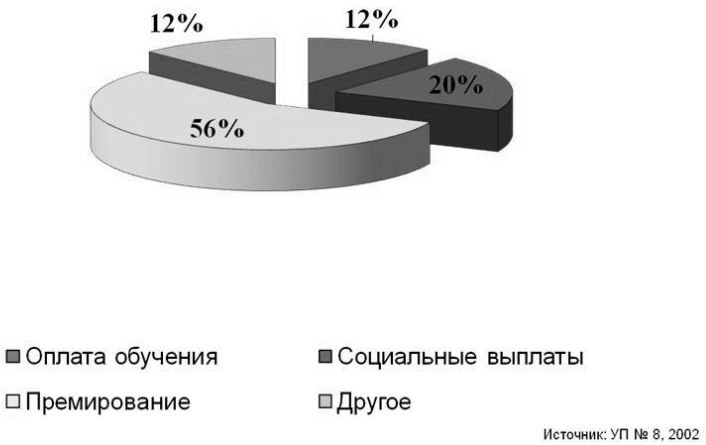


Рисунок 6.29. Основные мотиваторы

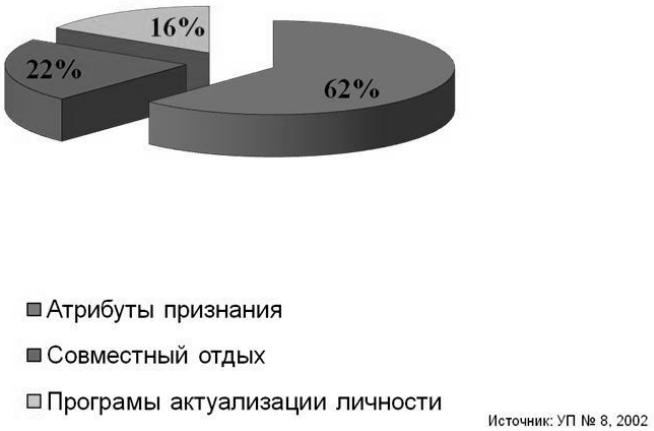
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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



Источник: УП № 8, 2002

Рисунок 6.30. Преимущественные формы материального стимулирования:



Источник: УП № 8, 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

Рисунок 6.31. Преимущественные формы нематериального стимулирования

Формы нематериальной мотивации

• Личный пример менеджера

• Создание духа команды

• Участие сотрудников в постанове целей и принятии решений

• Публичное признание важности вклада сотрудника в выполненную работу (грамоты, оформление стендов, сайтов, благодарности)

• Знание и учет индивидуальных особенностей частной жизни сотрудников

• Помощь в использовании возможностей социальных программ компании

• Быстрый отклик на поступающие конструктивные предложения сотрудников

• **Слово руководителя – мощный рычаг нематериального стимулирования**

• Корпоративные мероприятия

• Наставничество

• Карьерный рост

• Делегирование

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

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

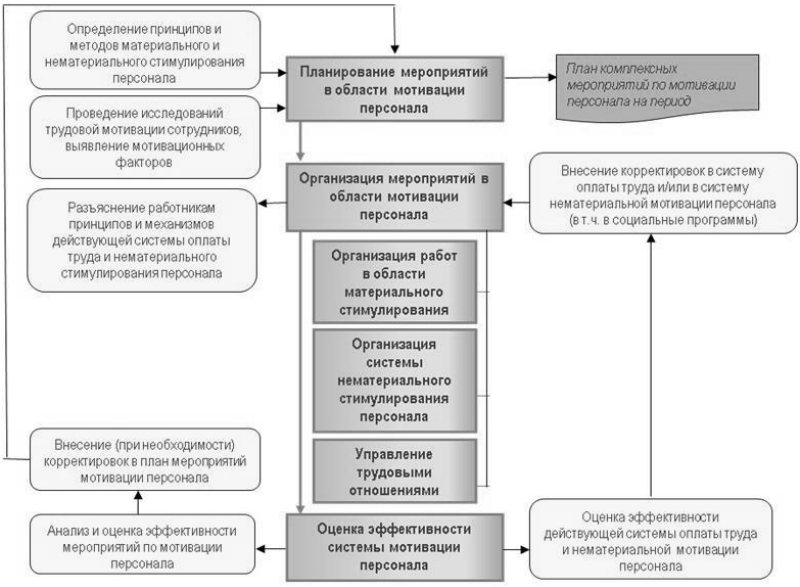


Рисунок 6.32. Схема организации работ «Мотивация персонала»

Примеры показателей эффективности системы мотивации

- Уровень удовлетворенности работой в компании
- Понимание связи результатов работы и размера вознаграждения
- Динамика производительности труда

Цели вознаграждения с точки зрения организации

Общей целью управления вознаграждением является поддержка достижения организацией стратегических и краткосрочных целей за счет обеспечения ее

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

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

квалифицированной, компетентной, приверженной и мотивированной рабочей силой.

Цели вознаграждения с точки зрения работников

Система вознаграждения должна:

- рассматривать работников как заинтересованных лиц, которые имеют право участвовать в разработке политики вознаграждения, которая оказывает на них влияние;
- соответствовать ожиданиям работников, что с ними будут обращаться справедливо, беспристрастно и последовательно с точки зрения выполняемой ими работы и внесенного ими вклада;
- быть прозрачной — работники должны знать, какова политика выплаты вознаграждения в организации, и какое влияние она на них оказывает.

За что платят зарплату ?

Таблица 6.1.

Компенсируемые факторы (по результатам исследования систем оплаты труда крупных западных компаний)

Блоки	**Факторы**
Мастерство и обученность	1. Знания 2. Период обучения (вхождения в должность)

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

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

Усилия	1. Физические усилия 2. Умственные усилия
Уровень ответственности и исполнительности	1. Объем инициативы 2. Самостоятельность в принятии решений 3. Коммуникации

Политика вознаграждения

Политика в сфере вознаграждения обеспечивает ориентиры для принятия решений и действий. Она может включать заявление об основных принципах или иметь общее назначение.

- Конкурентоспособная оплата — политика оплаты или положение об оплате организации демонстрирует степень, в которой данная организация хочет ориентироваться на рыночную ситуацию, то есть отношение, которое она хочет поддерживать между уровнями оплаты и рыночными ставками;
- Внутренняя справедливость — эта политика будет определять степень, в которой внутренняя справедливость является ведущим фактором и обстоятельства, при которых потребность быть конкурентоспособными будет преобладать над внутренней справедливостью;
- Зависимая оплата — степень, если таковая существует, в которой данная организация считает, что оплата будет

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

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

варьироваться в зависимости от показателей работы, компетентности или квалификации;

- Переменная оплата — степень, в которой предполагается, что зависимая оплата должна быть подвержена риску, то есть не устанавливаться твердо;
- Вознаграждение отдельных работников или команды — необходимость делать акцент при рассмотрении вознаграждения на показателях работы отдельного работника или команды;
- Дополнительное вознаграждение работникам — виды и уровни дополнительных вознаграждений, предоставляемых работникам, и степень, в которой работники могут выбрать то дополнительное вознаграждение, которое они хотят получить;
- Общий комплекс вознаграждений — комплекс всех видов вознаграждений, включая базовую оплату, переменную оплату и косвенную оплату (дополнительные льготы работникам), а также применение нефинансовых видов вознаграждения, имея в виду, что всегда существует выбор в пределах портфеля практических процедур вознаграждения;
- Структура — степень, до которой организация согласна применять иерархическую и относительно формальную структуру (с узкими рамками) или такую, которая является гибкой и допускает широкие рамки;
- Приоритеты в системе вознаграждения — степень, в которой данная организация намерена концентрироваться 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

‘накапливании высоких вознаграждений’ для относительно небольшого количества ключевых игроков или признает необходимость вознаграждений, которые будут поддерживать устойчивое улучшение многих;

- Разница в оплате труда — уровни вознаграждения в верхних уровнях организации по сравнению со средним и минимальным уровнями вознаграждений;
- Гибкость — мера гибкости, допустимая при функционировании системы вознаграждения; степень последовательности, необходимая при применении политики; уровень контроля, осуществляемого из центра;
- Однородность — степень, в которой структуры оплаты должны применяться к организации в целом или быть гибкими для различных уровней или категорий работников;
- Передача полномочий — объем полномочий, передаваемых линейным руководителям для принятия решений об оплате труда;
- Контроль — насколько применение политики вознаграждений должно контролироваться из центра;
- Независимость от пола — метод, который будет использоваться для того, чтобы избежать пристрастного отношения к полу работника в процессе вознаграждения и при определении структуры с тем, чтобы обеспечить равную оплату за равный труд;

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

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

➢ Партнерство — степень, до которой организация считает возможным разделять свой успех с работниками;

➢ Участие — насколько работники будут принимать участие в принятии решений об оплате труда, которые влияют на них, включая разработку новых подходов;

➢ Прозрачность — насколько следует освещать в печатных источниках политику и практику вознаграждения.

Система материальной мотивации



Рисунок 6.33. Система материальной мотивации

Вознаграждение или стимул?

Стимулы - нацелены на будущее.

Вознаграждения – ретроспективны.

Финансовые стимулы направлены на то, что мотивировать людей на достижение их целей, усовершенствование их показателей работы или расширения их компетенций и навыков

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

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

путем концентрации внимания на конкретных целях и приоритетах.

Финансовые вознаграждения обеспечивают финансовое признание достижений людей в форме достижения или превышения их целевых показателей работы или достижения определенного уровня компетентности и навыков.

Бюджетирование затрат на персонал



Рисунок 6.34. Структура общих затрат на персонал

Затраты на рабочую силу

1. **Оплата труда за отработанное время (прямая заработная плата):**

• заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время и по сдельным расценкам;

• оплата специальных перерывов в работе;

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

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

• комиссионные вознаграждения страховым агентам, работавшим
по трудовому договору;

• выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;

• выплаты разницы в окладах при временном заместительстве;

• оплата труда квалифицированных РСС (руководителей, специалистов и других служащих), освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки кадров и повышения квалификации работников.

2. Доплаты за следующие факторы:

• работа во вредных или опасных условиях труда или на тяжелых работах;

• работа в ночное время;

• профессиональное мастерство;

• руководство бригадой;

• многосменный режим работы.

3.Выплаты и надбавки:

• ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж 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

• доплаты за работу в выходные и праздничные дни; доплаты за работу в сверхурочное время; доплаты за совмещение профессий и должностей;

• оплата работникам дней отдыха (отгулов), предоставленных в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ и пр.;

• оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников компании по перечислению страховых взносов из заработной платы.

4.Оплата за неотработанное время по вине администрации:

• суммы, выплаченные за счет средств компании, за неотработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;

• суммы, выплаченные за счет средств компании работникам, находившимся в вынужденных отпусках по инициативе администрации;

• оплата простоев не по вине работника;

• оплата за время вынужденного прогула.

5.Оплата за неотработанное время:

ежегодных и дополнительных отпусков;

• льготных часов подростков;

• учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;

https://право.информ2000.рф
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 период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;

• времени болезни работников за счет средств организации;

• труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;

• сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;

• работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови.

6. Единовременные поощрительные выплаты:

• единовременные (разовые) премии независимо от их источников;

• выплаты премии за содействие изобретательству и рационализаторству;

• вознаграждения по итогам работы за год, годовые вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);

• материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников;

• дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;

• денежные компенсации за неиспользованный отпуск;

• стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;

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

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

• другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

7. Расходы на профессиональное обучение:

• расходы по содержанию учебных заведений и помещений, находящихся на балансе организации или финансируемых ею в порядке долевого участия;

• расходы на платное обучение работников в учебных заведениях;

• стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным организациями на обучение в учебные заведения;

• другие расходы по подготовке и переподготовке кадров.

8. Расходы на культурно-бытовое обслуживание:

• арендная плата за помещения для проведения учебных, культур
но-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий;

• расходы по содержанию столовых, библиотек, клубов, спортивных сооружений, дошкольных учреждений — объектов социально-бытовой сферы;

• возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;

• расходы на проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий, а также приобретение спортивной формы, спортивного инвентаря;

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

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

• расходы на организацию кружков, курсов, клубов, народных университетов и пр.;

• оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии, путешествия, оплаты занятий в спортивных секциях и др.

Алгоритм разработки системы оплаты труда

1. Анализ работ. Цель: получить полную информацию о каждой организационной должности (знания, навыки, способности, качества, требуемые для эффективного выполнения соответствующих должностных обязанностей).

2. Классификация рабочих мест (должностей). Цель: определить относительную ценность каждого рабочего места в системе организационных должностей. Традиционно используются неаналитические методы и аналитические методы

3. Разработка разрядов

4. Анализ существующей практики оплаты труда. Цель: адаптировать новую систему оплаты к существующей ситуации.

5. Анализ рынка труда. Цель: определить абсолютную ценность каждого рабочего места (должностные оклады)

6. Определение «вилок» должностных окладов

7. Разработка Политики компании в области вознаграждения

8. Установление зарплаты отдельным работникам

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

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

Выбор системы оплаты труда

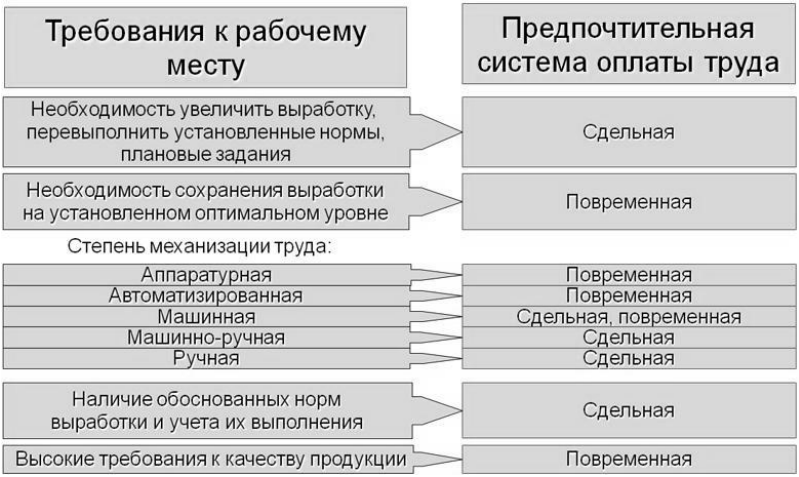


Рисунок 6.35. Выбор системы оплаты труда

Система грейдов как основа построения компенсационной системы

ГРЕЙД - это разряд, определяемый тем, какое значение конкретная позиция имеет в общей структуре компании и насколько работник, ее занимающий, влияет на достижение корпоративной цели.

❖ Грейд гарантирует получение сотрудником заработной платы в соответствии с принятой в компании сеткой грейдов

❖ Каждому грейду соответствует определенный уровень дохода, стоимость социальных льгот и привилегий, предоставляемых 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

❖ Работник может изменить свой грейд и соответственно уровень оплаты, если повысит квалификацию, увеличит объем работы или расширит круг обязанностей

❖ Пересмотр грейда происходит по результатам оценки (аттестации)

Элементы управления вознаграждением



Рисунок 6.36. Структура итогового 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



Рисунок 6.37. Надбавки и доплаты

Льготы работникам

Льготы работникам или косвенные выплаты, включают корпоративные пенсии, дополнительную оплату больничных листов, страховые взносы, выделение автомобилей и проч.

Они составляют элементы вознаграждения, предоставляемого в дополнение к различным формам выплаты наличными деньгами, и включают такие условия, которые нельзя, строго говоря, назвать вознаграждениями, такие как, например, ежегодные отпуска.

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



Рисунок 6.38. Возможные льготы сотрудникам

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

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

7. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Определение процесса адаптации

Процесс адаптации можно определить как взаимное приспособление сотрудника и организации. В результате адаптации сотрудник осваивается в организации, учится жить в относительно новых для него профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях, находит своё место в данной организации и системе существующих в ней межличностных связей и отношений. Категория сотрудника определяет характер его адаптации. Условно адаптацию можно разделить на первичную (в случае вновь принимаемого сотрудника) и вторичную (в случае перехода сотрудника на другую должность иди в другое подразделение).



Рисунок 7.1. Виды адаптации

Опираясь на теоретическую базу, можно выделить следующие составляющие адаптации нового сотрудника:

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

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

• Психофизиологическая адаптация: режим работы, условия работы (освещённость, рабочее место и т.д.)

• Психологическая адаптация: знакомство с людьми, построение взаимоотношений с коллективом и т.д.

• Профессиональная адаптация: освоение своих должностных обязанностей и технологии работы.

• Ценностная адаптация, т.е. способность принимать и разделять ценности компании, её корпоративную культуру.

Типичные проблемы, решаемые системой адаптации:

• что сделать для того, чтобы все отобранные претенденты стали полноправными сотрудниками,

• как быстрее получить отдачу от вновь принятых сотрудников

• какие действия предпринять, чтобы эффективность труда в целом не уменьшалась,

• как помочь новому сотруднику войти в ритм работы предприятия,

• как избежать противостояния «мы – старички» и «они - новички»,

• как сохранить существующую корпоративную культуру и помочь новому сотруднику понять, что принято и не принято в компании, узнать её историю,

• как повлиять на процесс прохождения испытательного периода 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

В период адаптации нового сотрудника непосредственный руководитель решает несколько задач:

- ❖ Организация рабочего места
- ❖ Представление нового сотрудника коллективу
- ❖ Назначение наставника
- ❖ Определение программы испытательного срока и критериев оценки его результатов
- ❖ Информирование нового сотрудника об основных правилах и традициях подразделения
- ❖ Получение обратной связи от сотрудника в ходе процесса адаптации
- ❖ Контроль результатов испытательного срока

Система наставничества

Наставник помогает своему подопечному проходить адаптацию и осваивать должностные обязанности. Руководитель подразделения назначает на роль наставника только высококвалифицированных специалистов, способных наилучшим образом передать свой опыт. В течение всего испытательного периода нового сотрудника наставник несёт ответственность за деятельность своего подопечного, имеет право запрашивать у отдела персонала информацию по уровню образования и профессиональному опыту вновь принятого сотрудника. Вывод о прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным наставником.

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

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

Сложности наставничества

• Крайне сложно замотивировать наставника на самом деле быть наставником. Проблема института наставничества в компании остается актуальной, и по сей день.

• Соблюдение сроков постановки задач, установление критериев прохождения испытательного периода требуют со стороны отдела персонала дополнительного контроля. Руководители отделов с большой неохотой разрабатывают график адаптации нового сотрудника до начала его работы.

• Не всегда удаётся у старых сотрудников компании создать благожелательный настрой и готовность помочь новому сотруднику.

Разработка (оптимизация) программ адаптации персонала



Рисунок 7.2. Адаптация сотрудников

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



Рисунок 7.3. Аспекты адаптации

Содержание программы адаптации зависит от:

• Содержания работы

• Статуса и уровня ответственности

• Рабочего окружения

• Личных особенностей сотрудника

Участники процедуры:

• Линейные руководители

• Сотрудники, имеющие возможность оказать реальную помощь

• Коллеги, работающие в этом или смежном подразделении

• Отдел персонала

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

Схема организации работ «Адаптация персонала»

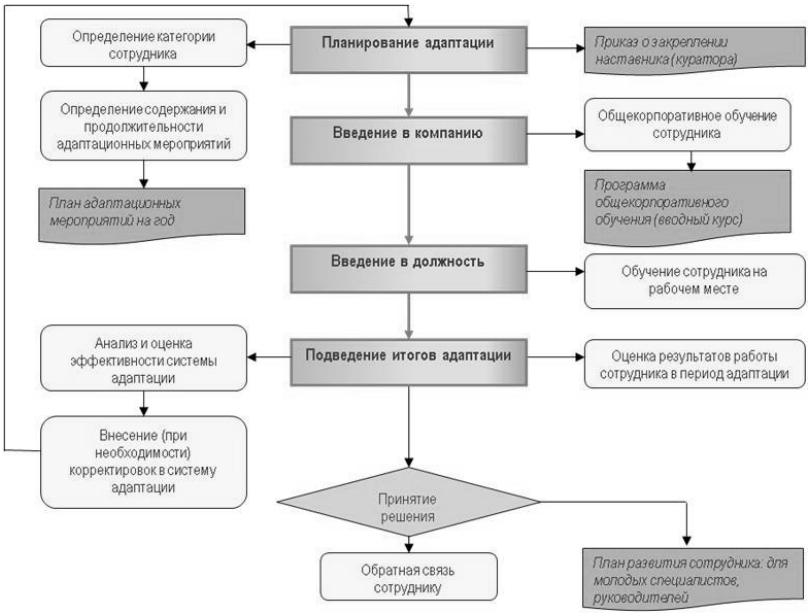


Рисунок 7.4. Схема организации работ «Адаптация персонала»

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

8. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Обучение -
процесс, в ходе которого работники приобретают знания и навыки необходимые для достижения производственных целей

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
сфокусировано на увеличении способностей работников к последовательному росту и достижениям в организации



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

Стратегическое развитие человеческих ресурсов

РАЗВИТИЕ человеческих ресурсов – проведение мероприятий, способствующих раскрытию личного потенциала работников и увеличению их вклада в деятельность организации.



Рисунок 8.1. Направления развития персонала



Рисунок 8.2. Определение целей обучения

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

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

Модель обучения персонала

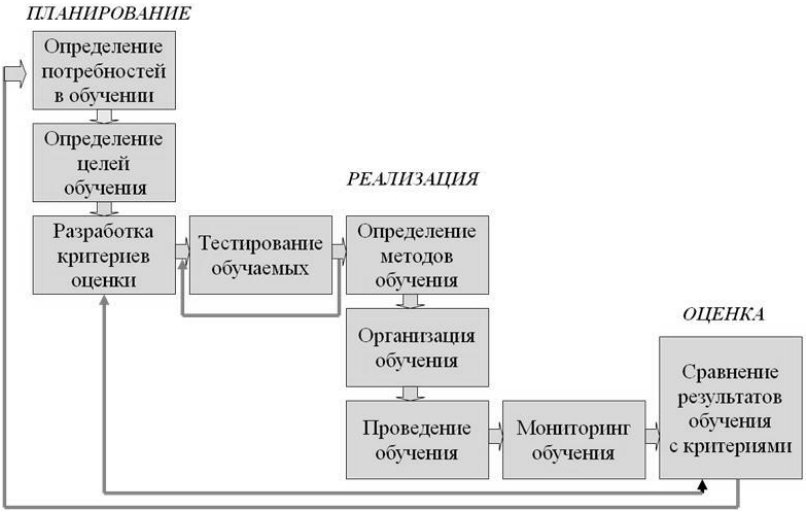


Рисунок 8.3. Модель обучения персонала



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

Рисунок 8.4. Основные направления обучения персонала

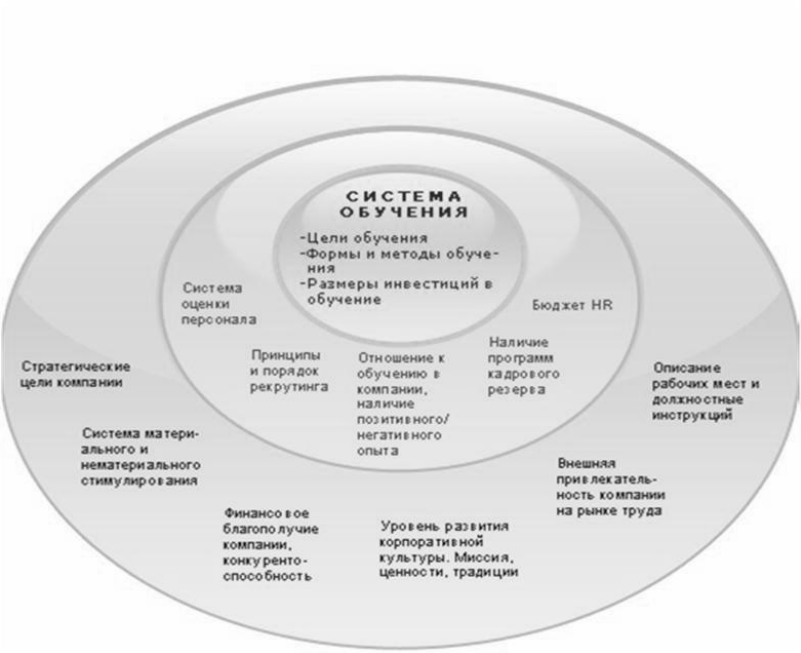


Рисунок 8.5. Факторы, влияющие на систему обучения:

Составление планов учебных программ

Каждую учебную программу необходимо планировать отдельно, и этот план должен постоянно развиваться, учитывая появление новых потребностей в обучении и данные обратной связи. Прежде чем рассматривать определенные аспекты учебных программ для менеджеров, руководителей групп, производственного и административного персонала, необходимо принять решение по вопросам, которые обсуждаются ниже.

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

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

Цели

Важно тщательно рассмотреть цели учебной программы, то есть, результаты обучения. Цели можно определить как «эталонное поведение» — стандарты поведения на работе или то, что требуется изменить в процессе обучения. Следует определить, что обучающийся будет способен делать, когда вернется на рабочее место, завершив курс обучения; другими словами, целевое поведение. Применение полученных знаний и поведение на работе — это то, что имеет значение. Цели обучения лучше всего выразить следующим образом:

По завершении обучения (или данной части курса) обучающийся будет способен... (читать балансовый отчет, программировать микрокомпьютер, работать в текстовом редакторе, выполнять работу с высокой степенью точности и т. д.).

Содержание

Содержание учебной программы определяется исключительно анализом потребностей в обучении и оценкой того, что необходимо сделать для достижения утвержденных целей обучения.

Продолжительность

Очевидно, что продолжительность учебной программы зависит от ее содержания. Однако следует тщательно рассмотреть то, каким образом обучение можно ускорить благодаря использованию таких методов, как обучение с

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

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

использованием компьютера. Также следует подумать о том где больше времени нужно уделить "обучению путем открытия" или методам вовлечения, гарантирующим, что у обучающихся есть возможность полностью понять и "овладеть" новыми идеями или методами, которым их обучают.

Определение потребности в обучении

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются **потребности организации в развитии своего персонала.** Этими **факторами** являются:

• динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);

• развитие техники и технологи, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

• изменение стратегии развития организации;

• создание новой организационной структуры;

• освоение новых видов деятельности.

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

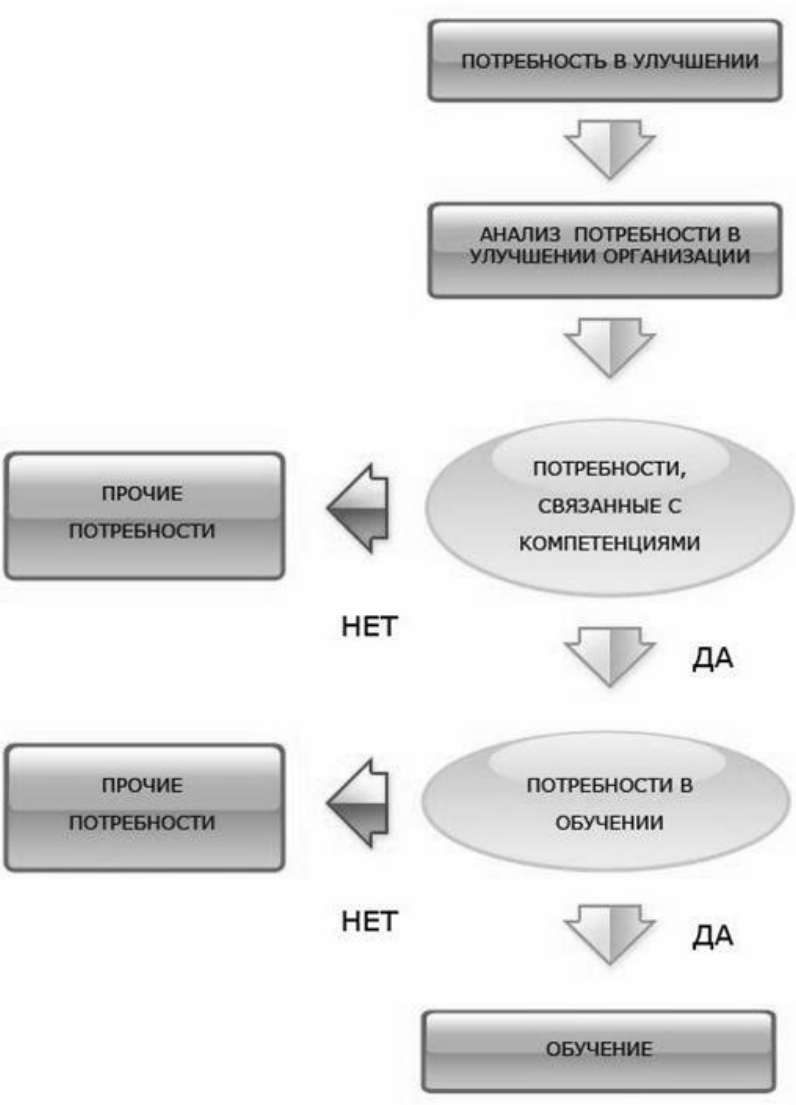


Рисунок 8.6. Определение потребностей в обучении

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

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

Принципы и методы обучения

При **выборе методов обучения** организация должна прежде всего руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать **принципы обучения взрослых людей.** Таких принципов четыре:

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы;

2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;

3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку;

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Методы профессионального обучения

- методы обучения на рабочем месте — демонстрация, наставничество, кураторство, рабочие ротации/планомерное приобретение опыта;

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

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

- методы обучения на рабочем месте или вне его — активное обучение, рабочий (профессиональный) инструктаж, вопрос и ответ, задания для самостоятельной работы, проекты, руководство чтением, обучение с использованием компьютеров, видео, интерактивное видео, мультимедийное обучение;
- методы обучения вне рабочего места — лекции, диспут, обсуждения, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, моделирование, групповые задания, групповая динамика, Т-группы, тренинг навыков взаимодействия, тренинг уверенности в себе, нейро-лингвистическое программирование, дистанционное обучение, обучение на открытом воздухе.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

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

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

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения - высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников - с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов - медицине, виноделии, управлении.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как

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

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

правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенции, поскольку не дает ему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы **обучения вне рабочего места.**

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции (которая сегодня может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами учеников (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем,

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

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

что слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики. Для успешного использования метода практических ситуаций от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

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

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

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время, - обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

В продающихся сегодня **компьютерных программах** обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения -компьютерной

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

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

клавиатуры, голоса, видеоизображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

Принципы эффективности технологий обучения персонала

- Системность, логичность
- Актуальность, ориентированность на результат
- Наличие контроля эффективности
- Оптимальность (минимум затрат при максимуме результативности)
- Актуализация потребности в развитии

Цикл обучения Колба (David A. Kolb)

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



Рисунок 8.7. Цикл обучения Колба



Рисунок 8.8. Цикл обучения Колба и стили обучения

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

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



Рисунок 8.9. Коучинг и стили обучения

Мировые передовые методы обучения

В процессе обучения целесообразно использовать современные методы обучения. Они относительно недавно стали применяться российскими компаниями. Целесообразно использовать следующие виды обучения для следующих категорий персонала:

1. Видеообучение – для всех работников аппарата управления (инженерно-технических работников)

Видеообучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных

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

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

средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

2. Кейс-обучение – для работников финансово – экономического блока, отделов маркетинга, отделов управления персоналом.

Метод активно использовался в системе бизнес в — образования еще в 20-х годах в США. В течение последних лет находит все более широкое применение в изучении различных дисциплин: финансы, маркетинг, управление персоналом и др.

Разбор практических ситуаций (case-study) — метод изучения ситуаций из опыта практической деятельности организации. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

3. Тренинг для работников, участвующих в бизнес – процессах, связанных с обслуживанием клиентов.

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить

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

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

и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

4. Деловая игра для руководителей среднего уровня, руководителей среднего звена и мастеров.

Деловые игры — это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое

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

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

освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

5. Метафорическая игра для работников агентств и отделов маркетинга

Это форма организации активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении.

Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения ситуации.

Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора. Например, нам необходимо найти новые подходы противодействия конкурентам. Для этой задачи мы можем использовать метафорическую игру «Выкуп невесты». Участники погружаются в ситуацию, когда невесте необходимо сделать выбор из нескольких женихов. Для того, чтобы каждый жених мог выиграть, его готовит «группа поддержки». В задачи «группы поддержки» входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии для завоевания невесты. Задача женихов – применить разработанную стратегию для того, чтобы получить благосклонность невесты. По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию.

6. Ролевая игра для подготовки резерва на замещение руководящих 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

Ролевые игры относятся к методам активного обучения. Это метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используют в ходе тренингов различного рода.

Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными.

Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, сотрудника организации и клиента) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи.

7. Мозговой штурм для работников аппаратов управлений.

Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5-6 человек).

Эффективность метода возрастает, если руководители принимают участие в работе групп наряду с рядовыми сотрудниками. В течение 10-15 минут каждая группа обсуждает

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

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

конкретный вопрос (например, какие проекты мы хотим разрабатывать в будущем году, как привлечь новых пользователей?). Каждый из участников предлагает свою идею, при этом обязательно один из участников абсолютно все идеи записывает. Очень важно зафиксировать все идеи. Удобно и практично писать каждую из идей на отдельной карточке, а потом группировать их по темам или направлениям деятельности.

8. Поведенческое моделирование для работников массовых профессий.

Поведенческое моделирование - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

- предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания, идеала) профессионального поведения, которое предлагается освоить;

- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»;

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

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

- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

9. Обучение действием для работников финансово – экономического блока, кадровых служб, работников ремонтных и эксплуатационных отделов.

В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования «самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и технология обучения – «action learning» – «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений.

Основой в «обучении действием» является группа менеджеров, ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. В данном подходе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с

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

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

периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель «action learning» – преодолеть разрыв между тем, что «говорят» в организации, и тем, что в ней «делают».

10. Обучение в рабочих группах.

В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способы решения производственной ситуации используется метод формирования рабочих групп. Этот метод широко применяется в Японии и Германии, меньшую популярность он приобрел в США и Европе.

Максимальный состав рабочей группы должен достигать 9 человек. Участниками такой группы могут быть специалисты любого уровня: от линейного сотрудника до менеджера высшего звена. Перед специалистами ставится определенная задача, которую им нужно решить за конкретный промежуток времени. В рабочей труппе выбирают ответственного, который определяет количество участников, организовывает встречи, составляет протоколы и фиксирует итоговые решения группы. Группа в свою очередь разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.

https://право.информ2000.рф
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. Обучение по методу Shadowing для обучения резерва на замещение руководящих должностей, для обучения редких рабочих профессий.

Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина – «бытие тенью». Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала. Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы.

12. Обучение по методу «buddying» - для обучения наставников.

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Его задача – предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Согласитесь, в рабочей ситуации, в спешке иногда сложно отследить насколько профессионально и грамотно ты решаешь те или иные ситуации. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, «buddy» предоставляет такую возможность. Метод buddying основан на предоставлении информации 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

объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

От наставничества или коучинга buddying отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, коуча и «коучуемого», обучающегося и обучаемого.

Эффективность обучения

Оценка эффективности программ обучения является важнейшим моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации (более полной реализации ее целей). Так, многие экономические организации ожидают от профессионального обучения дополнительной прибыли. Корпорация X считает желательной 10%-ную отдачу на вложенный капитал. Потратив на профессиональное обучение 100 000 долларов, корпорация рассчитывает получить дополнительную прибыль по крайней мере в 10 000 долларов (10% капиталовложений).

Оценить эффективность каждой отдельной программы таким образом достаточно сложно, поскольку далеко не всегда

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

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

удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоявших перед программой целей. В приведенном выше примере организация по обслуживанию лифтов создала специальные программы по устранению и профилактике основных причин сбоев в работе лифтов. Эффективность этого обучения можно оценить по тому, насколько сократилось число сбоев по данным причинам, время и расходы, на их устранение.

Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на профессиональное развитие персонала, например молодых сотрудников организации). Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы:

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;

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

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

• оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

В любом случае критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающих и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются в отдел человеческих ресурсов, руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения. Очень полезным является проведение повторной оценки эффективности обучения путем анализа изменений в результатах работы прошедших его сотрудников через определенный период времени (полгода или год), что дает возможность оценить долгосрочный эффект программы.

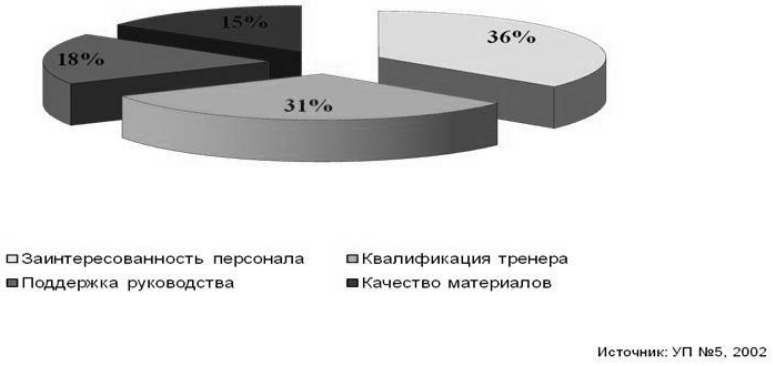


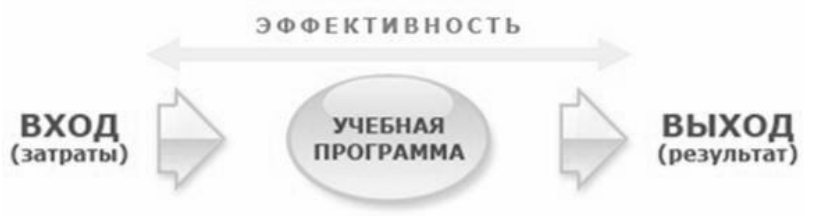
Рисунок 8.10. Факторы эффективности обучения

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

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

Условия эффективного обучения

1. Работники должны быть мотивированы на обучение.
2. Для обучающихся следует установить стандарты выполнения работы.
3. У обучающихся должно быть руководство.
4. Обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения.
5. Обучение является активным, а не пассивным процессом.
6. Следует применять подходящие методы..
7. Методы обучения должны быть разнообразными.
8. Должно быть предусмотрено время на усвоение новых навыков.
9. Обучающиеся должны получать подкрепление правильного поведения.
10. Необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения, и что они требуют разных методов и занимают разное время.



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

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

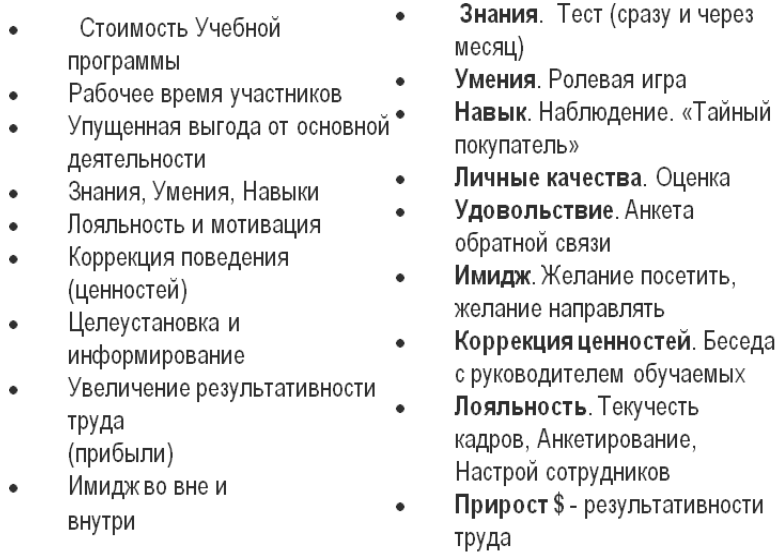


Рисунок 8.11. Подход к оценке эффективности обучения

Оценка эффективности обучения - модель Д. Киркпатрика

Реакция: оценка удовлетворённости участников

Усвоение: оценка объективных результатов обучения

Поведение: оценка изменения поведения на работе

Результат: оценка бизнес-результатов

Способы измерения: наблюдение, тестирование, сравнение, опрос.

Количественные показатели эффективности обучения

Финансовые

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

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

- ✓ Расходы на обучение/Доходы
- ✓ Расходы на обучение/ФОТ
- ✓ Расходы на подготовку содержания/МТО/остальные
- ✓ Затраты на каждую форму тренинга, на одного участника
- ✓ ROI = (Доход от программы – затраты на программу) / затраты на программу *100%

Эффективности

- ✓ Средний уровень оценки качества проведения обучения
- ✓ Средняя оценка по сертификации
- ✓ Количество обученных сотрудников/Общее количество сотрудников, и в разрезе каждой категории персонала
- ✓ Средний индекс по оценке персонала

Объема

- ✓ Количество обученных сотрудников
- ✓ Количество обученных сотрудников относительно предыдущих периодов, динамика

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

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

9. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала

Оценка персонала - система периодической формальной оценки индивидуальных особенностей сотрудников с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Оценка персонала выявляет слабые и сильные стороны работников, дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого работника и предусмотреть меры по их устранению.



Рисунок 9.1. Значение оценочных мероприятий

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

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



Рисунок 9.2. Предметы оценка персонала

Участники процесса оценки:

- Непосредственный руководитель
- Руководитель руководителя
- Представитель службы персонала
- Коллеги
- Подчиненные
- Сотрудник
- Клиент
- Внешние консультанты

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

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

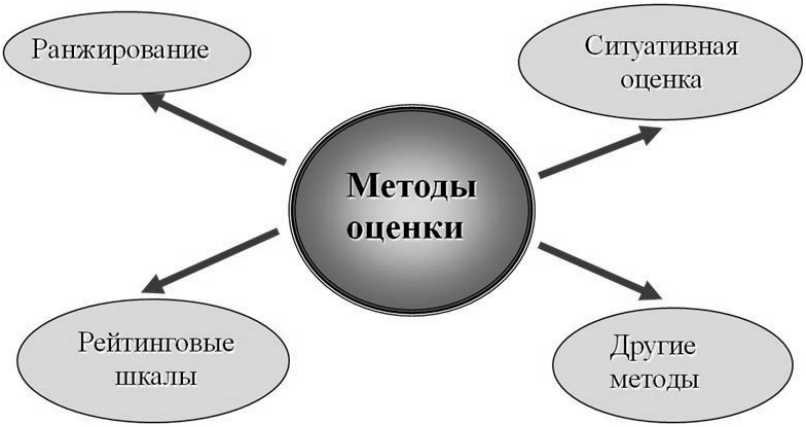


Рисунок 9.3. Методы оценки персонала

Прогностическая валидность инструментальных видов оценки

Это степень соответствия результатов, полученных с помощью инструментов оценки, с показателями дальнейшей рабочей эффективности.

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



Рисунок 9.4. Прогностическая валидность инструментальных видов оценки

Таблица 9.1.

Выбор метода оценки персонала

Цели оценки	Категория персонала	Инструменты	Оценщики
Отбор кандидатов на вакантные позиции	Квалифицированные специалисты, менеджеры среднего звена	• Интервью по компетенциям • Тесты способностей и профессиональные. • Бизнес кейсы	Сотрудник Службы по работе с персоналом, непосредственный руководитель, эксперты в функциональной области
Оценка результатов испытательного срока	Все категории сотрудников от рабочих до менеджеров среднего звена	• Оценочное интервью • Профессиональные тесты	Наставник, непосредственный руководитель

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

Выявление потребности в обучении и развитии	Все категории сотрудников	• Интервью в рамках текущей деятельности • «360 градусов» • Тесты способностей и профессиональные (оптимально тестирование до и после обучения)	Непосредственный руководитель, сотрудник Службы по работе с персоналом, эксперты из ближайшего окружения, включая коллег и подчиненных
Текущая оценка деятельности	Целевая аудитория, определенная Положением о текущей оценке	• Интервью по результатам (анализ достижения заданных значений КПЭ) • Интервью по компетенциям • «360 градусов»	В зависимости от выбранного метода - аттестационная комиссия, непосредственный руководитель, несколько категорий, включая коллег и подчиненных
Перевод в другое подразделение или продвижение по службе	Молодые специалисты, высококвалифицированные специалисты, сотрудники, находящиеся в кадровом резерве	• Оценочное интервью • Интервью по компетенциям • «360 градусов»	Непосредственный руководитель, сотрудник Службы по работе с персоналом, в зависимости от метода – коллеги и подчиненные
Формирование кадрового резерва	Менеджеры среднего звена, их заместители	• Ассессмент-центр • «360 градусов» • Интервью по компетенциям + тестовые задания	В зависимости от метода – внешние провайдеры, непосредственный руководитель или несколько категорий сотрудников, включая коллег и подчиненных

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

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

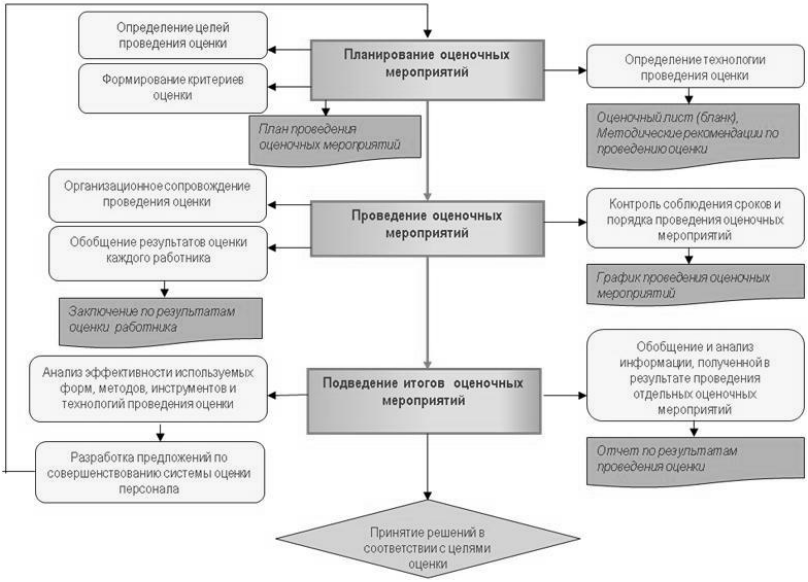


Рисунок 9.4. Схема организации работ «Оценка персонала»

Оценка – не результат, а процесс. Оценка выставляется не ради оценки, а для модификации поведения сотрудников, их развития, поощрения и наказания.

Аттестация кадров

Аттестация кадров - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Одним из главных назначений аттестации является выявление потенциала, резервов повышения профессиональной отдачи сотрудника. Проводя

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

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

аттестацию, мы должны оценить: а) сам труд сотрудника и б) его профессиональные и личностные качества.

Периодическая аттестация обязательна для:

- ✓ Работников, эксплуатирующих опасные производственные объекты
- ✓ Исполнительных руководителей и специалистов предприятий транспорта
- ✓ Работников и специалистов НИИ, конструкторских и технологических организаций науки
- ✓ Федеральных государственных служащих
- ✓ Руководителей федеральных унитарных предприятий
- ✓ Служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании

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

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

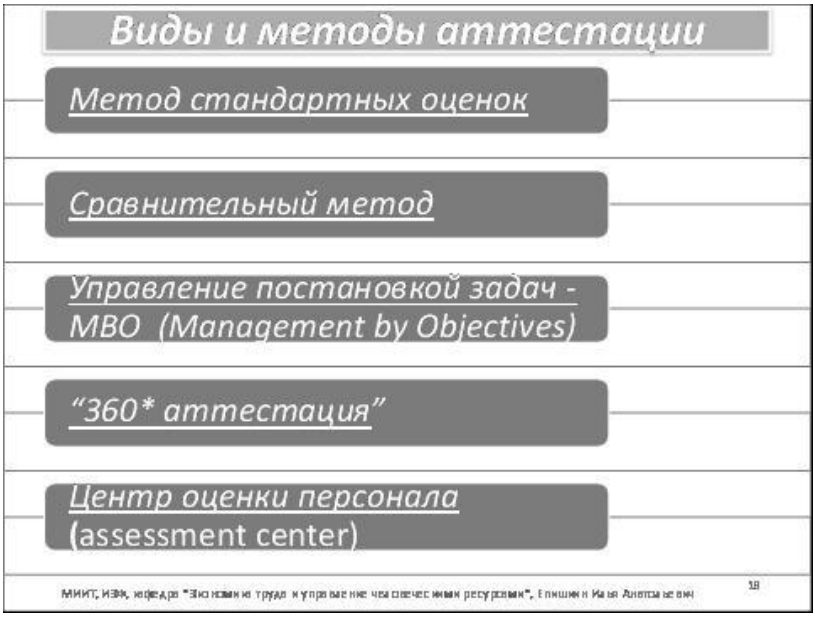


Рисунок 9.5. Виды и методы аттестации

1. Метод стандартных оценок

Таблица 9.1.

Аттестационный лист Петрова Сергея Анатольевича, менеджера по трудовым отношениям (пример)

Вес	Фактор	Оценка	Комментарий
очень важно	Качество труда: аккуратность, точность, усидчивость	5	Полностью компетентен
важно	Планирование: умение планировать рабочее время	4	Нуждается в улучшении, недостаточные навыки формального планирования рабочего дня
не важно	Руководство/Лидерство: способность мотивировать, руководить, увлекать	3	Навыки лидера развиты недостаточно. В случае выдвижения в кадровый резерв на должность

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

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

	людей		менеджера по персоналу необходимо целевое обучение
очень важно	Коммуникации: способность эффективно общаться, ясно излагать свои мысли	3	Испытывает трудности в выражении собственных мыслей, часто косноязычен
важно	Отношение к работе: ответственность, способность работать с большой нагрузкой в условиях стресса	4	Работает с большой нагрузкой, не считаясь с личным свободным временем. Стрессоустойчив. Иногда игнорирует выполнение рутиной работы
важно	Организованность: способность эффективно использовать имеющиеся ресурсы и время для своевременного выполнения рабочего задания	4	Достаточно рационально использует имеющиеся технические средства и время для выполнения заданий.
	Итоговая оценка	4	

Комментарий: Петров С.А. соответствует должности менеджера по трудовым отношениям; он демонстрирует высокое качество труда, хорошие отношение к работе и организационные способности. Дальнейшее развитие должно включать в себя совершенствование навыков планирования и коммуникаций. Через три года Петров С.А. может быть выдвинут в кадровый резерв на должность менеджера по персоналу.

2. Сравнительный метод – ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период, например, 10% - лучших, 10% - худших, 20% - хороших, 20% - отстающих, 40% - «середнячков».

https://право.информ2000.рф
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. Управление постановкой задач - MBO (Management by Objectives) – метод управления и оценки персонала, при котором руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели работы последнего на определенный период, и по истечении периода руководитель оценивает степень их реализации.

Таблица 9.2.

Личные задачи на первое полугодие 2012 г Петрова Сергея Анатольевича, менеджера по трудовым отношениям (пример)

Вес (%)	**Задача и срок исполнения**	**Оценка выполнения**
40%	1. Составить сетку должностных уровней 30.05.12	90%
40%	2. Составить сетку должностных базовых окладов 25.04.12	90%
15%	3. Провести обзор рынка труда и заработных плат в Москве 15.03.12	110%
5%	4. Овладеть программой Excel 10.02.12	100%
		97,5%

4. "360* аттестация" – метод аттестации сотрудника, состоящий в его оценке руководителем, коллегами, «смежниками», клиентами (круговая аттестация).

5. Центр оценки персонала (assessment center) – программа (набор психологических тестов, собеседований, упражнений,

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

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

игр, тренинга) оценки потенциала сотрудников. Используется в основном для выявления сотрудников, обладающих потенциалом профессионального роста (прежде всего – менеджеров) и разработки целевых программ их развития.

Ассессмент-Центр – это комплексный метод оценки сотрудника по выбранным критериям (компетенциям)

• Его основу составляет деловая игра, включающая разнообразные бизнес-симуляции, упражнения

• Результатом Ассессмент-Центра является консолидированное мнение экспертов об уровне и характере развития оцениваемых критериев (компетенций) у участников

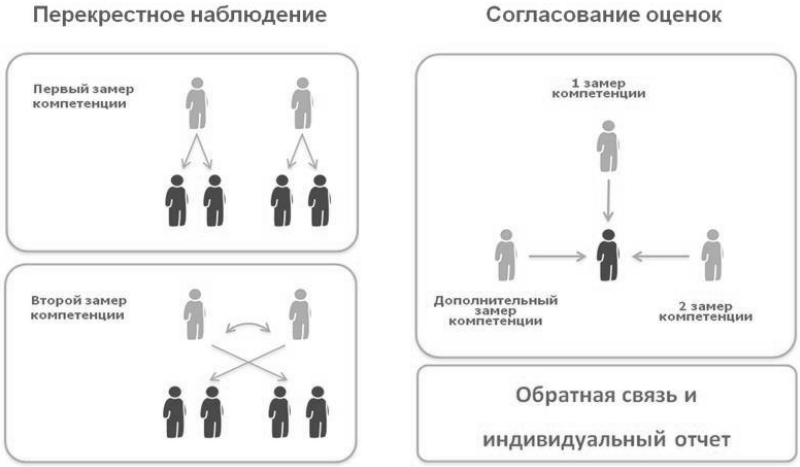


Рисунок 9.6. Схема оценки в ассессмент-центре

Заключение: руководство организации должно периодически оценивать своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей

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

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

профессионального роста и развития. Оценка персонала рассматривается как один из элементов мотивации сотрудников и системы обратной связи. В то же самое время результаты аттестации являются важным элементом в структуре управления персоналом, т.к. дают возможность администрации принимать более или менее правильные решения в отношении вознаграждения, перемещения, увольнения и развития сотрудников.

Выбор методов оценки персонала – вещь чрезвычайно сложная и уникальная, и решение выбора метода принимается исключительно руководством организации (возможно, совместно с профессиональными консультантами, психологами). Как и система компенсации, система аттестации должна учитывать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние рынка, внешней конкурентной среды, характер, особенности и состояние корпоративной культуры, жесткость организационной структуры, качественный состав персонала организации. В стабильной корпоративной среде с жесткой организационной иерархией, как правило, применяются традиционные методы аттестации. Однако сама аттестация должна быть конкретно увязана с другими мотивационными факторами – компенсацией, карьерой, обучением и развитием 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

10. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ, КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Управление карьерой состоит из **планирования карьеры и преемственности руководства**.

Планирование карьеры - это такое продвижение работников в организации, которое соответствует ее потребностям и зависит от показателей труда, потенциала и преимуществ конкретных сотрудников предприятия.

Планирование преемственности руководства осуществляется для того, чтобы гарантировать, что у организации есть менеджеры, которые ей необходимы для удовлетворения ее будущих потребностей.

Планирование карьеры можно рассматривать как формирование одной из частей системы продвижения персонала.

Управление карьерой. Цели.

• Гарантировать, что потребности организации в преемственности управления удовлетворяются

• Обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который вооружит их для работы на том уровне ответственности, которого они способны достичь.

• Дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, которые им нужны, если они хотят реализовать свой потенциал и сделать успешную карьеру с помощью организации и своих талантов и стремлений

https://право.информ2000.рф
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 УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Процесс управления карьерой показан на рисунке. Ключевые аспекты этого процесса обсуждаются ниже.

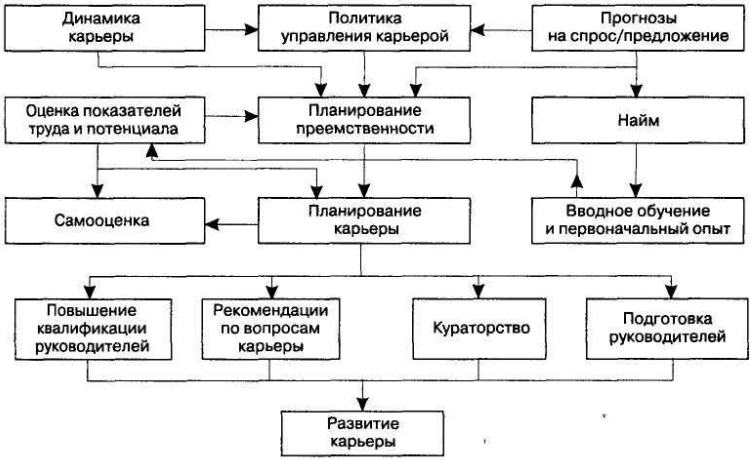


Рисунок 10.1. Процесс управления карьерой

Динамика и анализ карьеры

Динамика карьеры показывает, как развивается профессиональная деятельность — как люди продвигаются либо посредством повышения в должности, либо обогащая свою роль, чтобы принять больше ответственности или лучше использовать свои знания и способности. Характерные черты служебной лестницы или семейства работ рассматриваются при анализе карьеры.

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

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

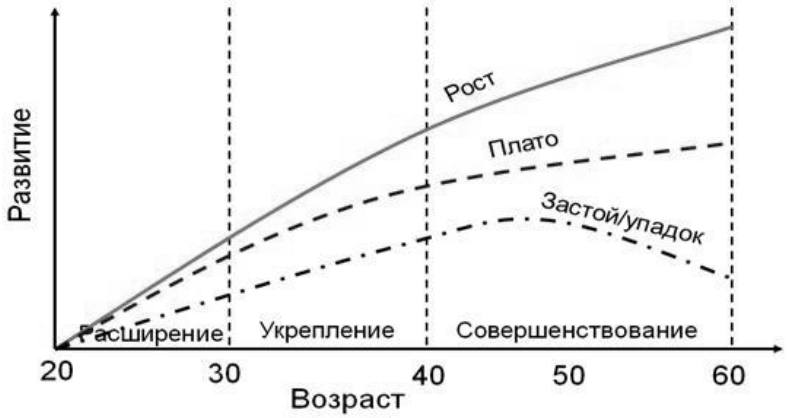


Рисунок 10.2. Динамика карьеры

На рисунке показаны пути развития карьеры на следующих этапах:

• развитие в начале карьеры, когда приобретаются новые навыки, быстро увеличивается количество знаний, быстро растет компетентность и проясняются стремления и склонности;

• укрепление на профессиональном пути, когда знания и навыки, приобретенные на стадии развития, применяются, проверяются, изменяются и объединяются с практическим опытом, когда все уровни компетентности проведены и когда стремления оформлены или изменены;

• совершенствование, когда работники прочно укрепились на своем профессиональном пути и идут по нему в соответствии со своей мотивацией, способностями и возможностями.

Анализ карьеры — служебная лестница и семейства работ

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

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

Чтобы подняться по служебной лестнице, работники могут предпринять определенные шаги, делая карьеру в семействе работ. Семейство работ состоит из должностей, в которых характер работы, по существу, одинаковый, хотя уровень выполняемой работы может быть разным. Научных работников, инженеров, бухгалтеров и специалистов по работе с персоналом, можно объединить в семейства работ.

Анализ семейства работ начинается с разделения совокупности работ на семейства работ, одинаковых в своей основе. В то же время, следует выявить работы, которые необходимо рассмотреть индивидуально.

Следующий шаг — проанализировать каждое семейство работ, чтобы установить, выполняется ли работа на разных уровнях. Там, где это так, уровни внутри каждого семейства анализируются и описываются на языке данного семейства так, чтобы их можно было ясно различить, создавая, таким образом, служебную лестницу. Эти описания можно и полезно сделать в терминах компетенций.

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Политика управления карьерой охватывает области, которые обсуждаются ниже.

Решение создать или купить

Организации необходимо решить следующее.

• Будет ли она создавать или выращивать своих менеджеров (политика продвижения 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

• Будет ли она сознательно нанимать или покупать человеческие ресурсы на стороне (вливание в организацию «свежей крови»). Если да, это означает реализацию политики, при которой сохраняется умеренная текучесть, и в благоприятный период работников, если им грозит застой, даже поощряют делать карьеру вне организации.

• Будет ли она вынуждена покупать таланты со стороны из-за будущего дефицита руководителей, который обнаружен в прогнозах спроса и предложения.

Политику «создать или купить» можно выразить следующим образом: «Мы планируем заполнить около 80% управленческих вакансий из числа работников организации. На оставшиеся 20% мы предполагаем нанять менеджеров извне».

Узкий специалист или универсал

Политика управления карьерой должна предусматривать, будет ли организация заботиться о том, чтобы развивать все больше специалистов (в соответствии с краткосрочным подходом), или она будет придавать не меньшее, и даже большее значение развитию соответствующего количества универсалов, которые способны продвинуться в высшее руководство. Очевидно, что все организации сочетают эти две категории, однако, вероятно, делом именно политики является создание двойной системы карьерного роста с отдельными служебными лестницами для узких специалистов, которые получают вознаграждение в соответствии с их особым вкладом,

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

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

а не положением в управленческой иерархии. Нет всеобщего закона, который говорит, что специалист высокого уровня, который не является руководителем и не хочет им быть, должен получать меньше, чем тот, кто, как оказалось, имеет способности и склонности идти по управленческому пути.

Обращение с менеджерами, «стоящими на плато»

Подавляющее большинство менеджеров, рано или поздно, но неизбежно в своей карьере в организации «выходят на плато», и это с большей вероятностью происходит в плоских, «замороженных» организациях, где должности среднего звена управления были «вырублены» в результате реорганизации или реинжиниринга бизнес-процессов. Такие действия могут приводить к сокращению штата, что ставит на место проблемы приближения смерти в организации другую проблему. Некоторые из тех, кто остался, могут примириться с окончанием «погони за успехом», но продолжать работать эффективно. Другие испытывают тоску и разочарование. Они больше не могут работать продуктивно и могут стать разрушителями. Необходимо принять меры и изменить их карьеру так, чтобы у них все еще была работа того же уровня, требующая приложения всех сил, даже если она не подразумевает продвижение вверх по иерархии. Других, возможно, надо подтолкнуть к началу новой карьеры в другой организации. В любом из этих случаев организации следует дать советы по вопросам карьеры, возможно, через консультантов 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

трудоустройству, которые предоставляют консалтинговые услуги.

Методы планирования карьеры

При планировании карьеры используется вся информация, содержащаяся в планах преемственности, оценках показателей труда и потенциала и самооценках. Это позволяет разработать программы и процедуры, которые предназначены для реализации политики управления карьерой, достижения целей планирования преемственности и, в целом, повышения мотивации, приверженности и показателей работы. Применяются процедуры, которые связаны с:

- планированием личного развития;
- обучением и повышением квалификации руководителей;
- кураторством;
- консультациями по вопросам развития карьеры.

Кроме этого, планирование карьеры может послужить быстрому продвижению наиболее талантливых сотрудников, сознательно ускоряя его и предоставляя им возможность проявить и развить свои таланты. Однако эти процедуры должны уделять столько же, если не больше, внимания тем менеджерам, которые движутся умеренными темпами, чье продвижение устойчиво, хотя и не столь впечатляюще.

Кадровый резерв

Одним из элементов управления карьерой является отбор специалистов в кадровый резерв руководства. В настоящее

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

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

время способность выявлять и успешно готовить на руководящие должности потенциальных руководителей является фактором успеха в конкурентной борьбе. Но далеко не все современные организации эффективно управляют данным процессом, многие до сих пор решают проблему преемственности в оперативном порядке в момент высвобождения определенной ключевой должности. Отбор специалистов в кадровый резерв дает работникам возможность почувствовать, что руководство организации считает их кандидатами на вакантные должности, и способствует возникновению мотива самоуважения.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредотачиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. Планомерная работа по управлению кадровым резервом требует от руководства значительных затрат. Но те организации, которые научились управлять этим процессом получают колоссальную отдачу от времени и средств, вложенных в работу с резервом, в виде безболезненной смены поколений, сохранения традиций и привнесения новых подходов и решений.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе

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

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

готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Так что же означает понятие кадровый резерв? Слово «резерв» (от лат. Reseryo - сберегаю) означает: запас чего либо на случай надобности или источник, откуда черпаются новые средства, силы.

В широком смысле кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей.

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

Формирование кадрового резерва

Зачем нужен кадровый резерв?

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

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

- Определяет надежность всей системы управления
- Позволяет минимизировать элементы случайности и субъективности при подборе и расстановке управленческого персонала
- Способствует удержанию и развитию высокопотенциальных сотрудников

Какие задачи позволяет решить кадровый резерв ?

- Полное и своевременное обеспечение потребностей подразделений (в том числе региональных) в компетентных кадрах, владеющих современными подходами к решению производственных и управленческих задач;
- Достижение оптимальной расстановки и ротации руководителей и специалистов, снижение кадровых рисков при назначении руководящих работников;
- Сокращение периода адаптации в должности руководителя вновь назначенных работников;
- Снижение текучести кадров, закрепление работников путем усиления перспективы самореализации в 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

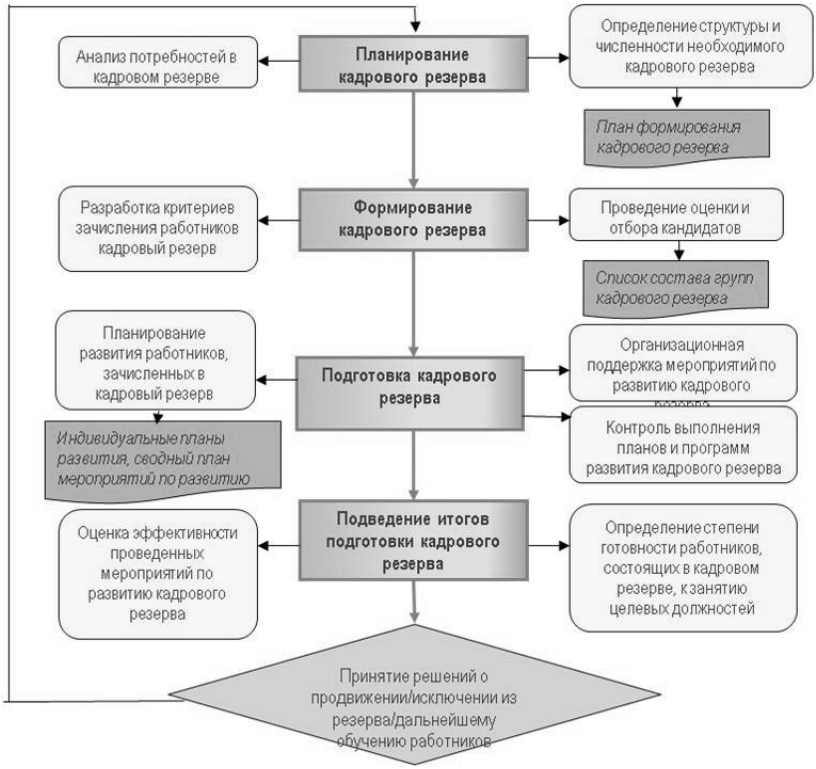


Рисунок 10.3. Схема организации работ «Кадровый резерв»

Этапы формирования резерва

Работа с кадровым резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной, то есть все этапы работ с кадровым резервом тесно взаимосвязаны друг с другом, что и проиллюстрировано в таблице.

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

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



Рисунок 10.4. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа и строить систему в соответствии с целями и задачами организации, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями организации стратегией ее развития.

1. Определение потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени

2. Подбор руководителей и специалистов из числа специалистов, имеющих высшее профессиональное образование по специальности и обладающих способностями к управленческой деятельности.

3. Планирование карьеры

4. Проведение программ подготовки

Хотелось бы подчеркнуть, что предложенная схема содержит только укрупненные рекомендации. При внедрении системы работы с кадровым резервом в каждой конкретной

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

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

организации в нее вносятся соответствующие дополнения и изменения; некоторые ее разделы расширяются, а некоторые, наоборот, — сводятся к необходимому минимуму.

Одной из главных задач первого этапа при подготовке кадрового резерва является построение эффективной системы работы с «резервистами». Для ее решения необходимо определить потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора «резервистов». Здесь необходимо отметить, что период планирования может иметь различную продолжительность: она колеблется от 1 года до 5 лет; в большинстве же компаний применяется 3-летнее планирование.

На втором этапе основная задача — это разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности, причем конкурс проводится в зависимости от потребностей компании, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

На третьем, наиболее трудном этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. Для ее решения в идеальном варианте разрабатывается программа корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая программа в зависимости от нужд 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

может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование или обучение по программе MBA (Master of Business Administration — «Мастер делового администрирования»).

Задача четвертого этапа — так называемая «обкатка резервистов» или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервируемого» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого». В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Показатели эффективности работы с кадровым резервом

✓ Обеспеченность кадровым резервом по каждой должности или группе одинаковых должностей (% позиций, на которые имеется кадровый резерв)

✓ Текучесть кадрового резерва (по году) - % текучести руководителей и специалистов, состоящих в кадровом резерве

✓ Доля вакансий руководителей среднего звена, закрываемых за счет кадрового резерва

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

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

11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Управление человеческими ресурсами – на стыке ожиданий трех групп



Рисунок 11.1. Ожидания стейкхолдеров от системы управления персоналом

Показатели эффективности работы с человеческими ресурсами

Финансовые показатели (актуально для акционеров)

• Доля затрат на персонал в себестоимости продуктов / услуг или в общих затратах компании

• Производительность труда: «выручка / 1 сотрудника», «объем услуг / 1 сотрудника», «число работников на тонну груза / километр пути» и другие подходы в зависимости от типа бизнеса

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

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

• Отдача от инвестиций в персонал, например, формула ROI: «(доход - затраты на персонал) / затраты на персонал»

• Структура затрат на персонал (по категориям персонала)

Управленческие показатели (актуально для менеджмента)

• Численность, доля численности по категориям персонала, обеспеченность персоналом (фактическая численность / нормативная численность)

• Количество соискателей на вакансию (привлекательность бренда работодателя)

• Компетентность персонала (на основании оценки компетенций)

• Преемственность (наличие резерва, коэффициент внутреннего найма на ключевые позиции)

Показатели лояльности и удовлетворенности персонала (актуально для кадровых служб)

• Фактическая текучесть %, причины текучести (по данным выходных интервью)

• Потенциальная текучесть (опросный показатель)

• Удовлетворенность

• Вовлеченность персонала

Под экономической эффективностью понимают результативность экономической системы, выражающуюся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам. При соизмерении

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

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

затрат и результатов в оценке экономической эффективности по управлению персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.



Рисунок 11.2. Комплексный аудит работы по управлению человеческими ресурсами

Эффективность работы зависит от:

- Качества лидерства
- Мотивации работников
- Понимания работниками того, что от них ожидается
- Знаний, компетенции и навыков работников
- Бизнес-процессов, удовлетворяющих работников

Критерии эффективности системы управления персоналом

❖ Ориентация на стратегию – соответствие приоритетным бизнес-задачам

❖ Комплексность – наличие всех функциональных направлений (подсистем) работы с персоналом

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

❖ Согласованность – взаимная координация функциональных направлений работы с персоналом

❖ Технологичность – наличие четко прописанных моделей и процедур работы с персоналом

❖ Активная вовлеченность высшего и линейного менеджмента в разработку и реализацию HR-технологий

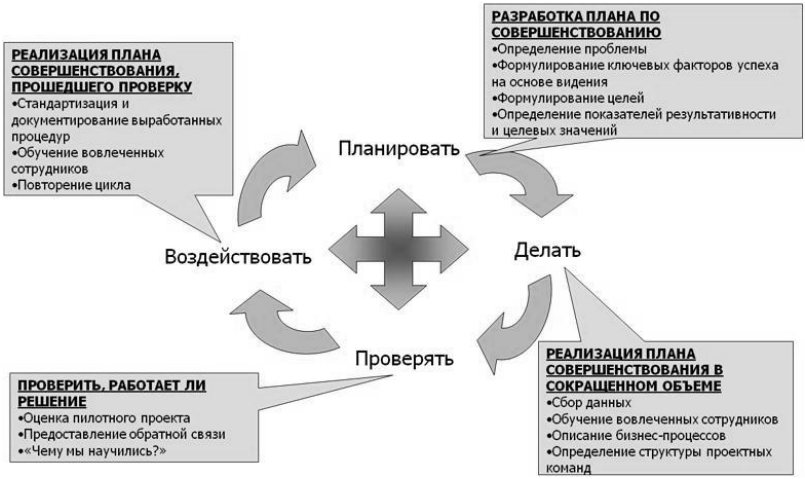


Рисунок 11.3. Цикл управления эффективностью показателей (Цикл Деминга)

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

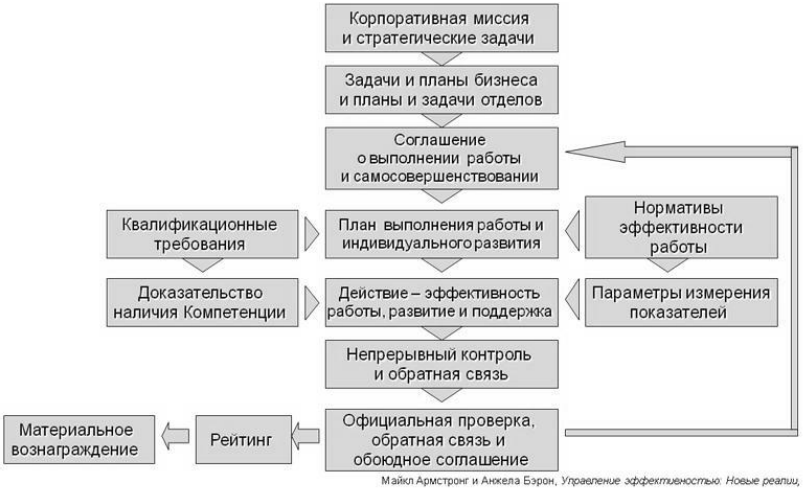


Рисунок 11.4. Последовательность процессов в управлении эффективностью



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

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

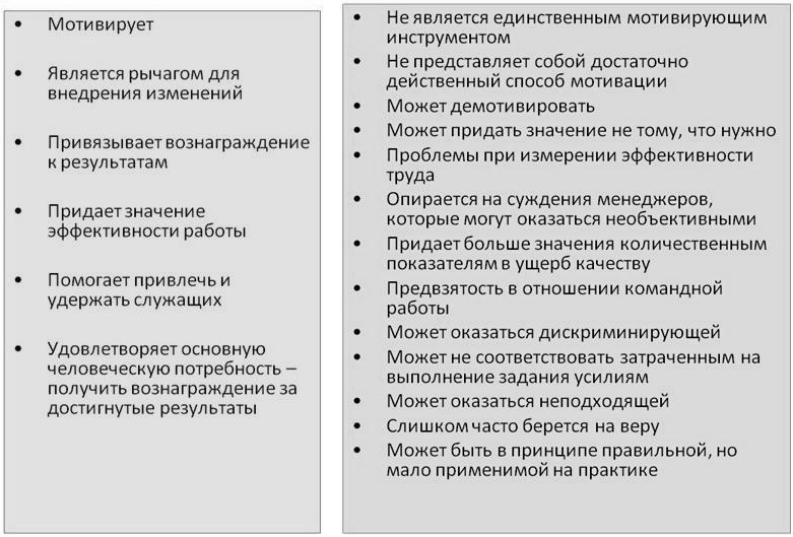


Рисунок 11.5. Оплата по результатам. «За» и «Против».

Основные выводы исследования PWC (HR BENCHMARKING SURVEY 2007)

Основная задача исследования заключалась в оценке вклада системы управления персоналом в успехи бизнеса и обозначении ориентиров для ее дальнейшего совершенствования.

❑ **Показатель отдачи от инвестиций в персонал (HC ROI).** Компании, работающие в России, получают **2,3 доллара США** на каждый доллар, инвестированный в персонал в виде вознаграждения. Для компаний в Западной Европе это соотношение составляет **1,16.**

❑ **Кадровая стратегия.** В компаниях, с **официально закрепленной** стратегией управления персоналом, выручка 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

расчете на одного сотрудника почти в **три раза выше**, а отдача от инвестиций в персонал **на 70% больше,** чем у компаний, имеющих стратегию, не обозначенную в каком-либо документе.

- **Переменное вознаграждение, связанное с результативностью,** в России значительно выше, чем в Европе для всех исследуемых категорий сотрудников. Пример: в российских компаниях вознаграждение менеджеров, привязанное к результативности, в среднем составляет **26%** от общего денежного вознаграждения, у европейских коллег **-11%.**

- **Текучесть персонала.** В компаниях-лидерах по отдаче от инвестиций в персонал, уровень текучести **в два раза ниже**, чем у компании с низким значением HC ROI, и составляет в среднем чуть **менее 12%.** Особо стоит отметить тот факт, что компании-лидеры на **70% чаще** используют назначение на вакантные позиции внутренних кандидатов («кадровый резерв»).

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

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

12. СОВРЕМЕННЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Тенденции в области оплаты труда и мотивации персонала в России и мире

Мировой рынок труда

► Снижение темпов роста заработных плат (в особенности в развитых странах), повышение уровня безработицы

► Ужесточение связи между размером вознаграждения и результатами деятельности компании, подразделений и индивидуальной работы сотрудника в краткосрочной и долгосрочной перспективе

► Использование практики «отложенного бонуса»

► Увеличение доли долгосрочных элементов в общем вознаграждении

► Установление верхних границ вознаграждения руководителей высшего звена управления .

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

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

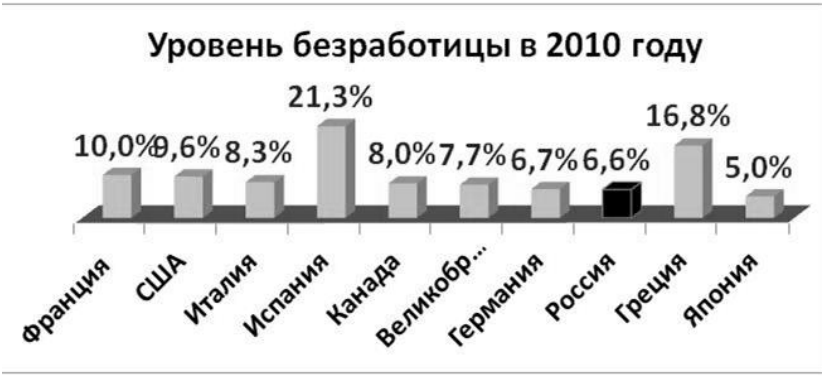


Рисунок 12.1. Уровень безработицы в мире

Официальный уровень безработицы в России зафиксирован на низком уровне по сравнению с рядом развитых стран. При этом уровень скрытой безработицы в России существенное выше. По неподтвержденным данным, уровень скрытой безработицы может составлять порядка 10-15%. Кроме того, уровень безработицы существенно различается в отдельных субъектах федерации страны (например, Москва – 1,7%, Иркутская обл. – 10,2%).

Источник: Федеральная служба государственной статистики

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

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



*По данным обзоров Эрнст энд Янг, Калтпеппер, Аон Хьюитт.

** По данным Росстата, сборника о странах мира Федерального агентства США

Рисунок 12.2. Рост заработных плат и уровень инфляции по некоторым странам мира

Ужесточение государственного контроля за вознаграждением

► Разработка в ходе финансового кризиса «**Принципов добросовестного вознаграждения**», которые были закреплены на саммите Г20 в сентябре 2009 года

► **«Принципы..»** касаются финансовых организаций, но влияют на тенденции в области вознаграждения в прочих секторах

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

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



Рисунок 12.3. Принципы добросовестного вознаграждения

Тенденции в области оплаты труда в РФ (по данным Регионального обзора «Эрнст энд Янг» 2011 года)

► Продолжается снижение темпов роста реальной заработной платы работников (уровень инфляции превышает рост заработной платы)

► Большинство организаций (79% компаний, принявших участие в обзорах) запланировали повышение заработной платы на 2012 год

► 86% компаний выплатили премии по результатам работы за 2010 год; в прошлом году – только около 75% компаний. В большинстве компаний фактический размер годовой премии соответствовал (либо превысил) целевому уровню

► Усилился государственный контроль за организацией оплаты труда в государственных корпорациях и компаниях с государственным участием

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

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

► Повышается значимость нематериального вознаграждения, условий работы, корпоративной культуры, брэнда работодателя

Изменение заработной платы

Среднее **фактическое** повышение заработной платы в период май 2010 – апрель 2011 по России - **7,5%**

Среднее **запланированное** повышение заработной платы на период май 2011 – апрель 2012 по России - **8,0%***

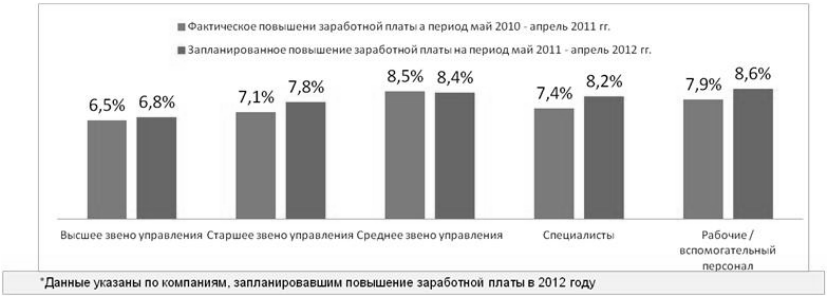


Рисунок 12.4. Повышение заработной платы в России

Структура вознаграждения

➢ В 2010 году увеличилось число компаний, пересмотревших основания для выплаты премий (внедрили либо пересмотрели показатели премирования)

➢ Большинство компаний используют комбинацию групп показателей (корпоративные, функциональные, индивидуальные)

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

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

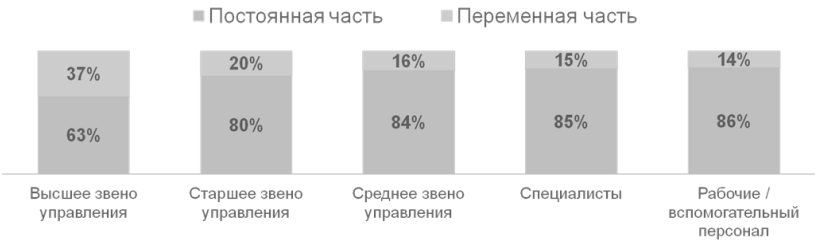


Рисунок 12.5. Структура вознаграждения работающих в РФ

Популярные льготы, предоставляемые сотрудникам

Наиболее распространенные льготы (% компаний)

- ► Медицинское страхование (95%)
- ► Оплата питания (54%)
- ► Оплата мобильной связи (93%)
- ► Предоставление автомобиля отдельным категориям персонала (85%)

Социальные надбавки/выплаты

- ► При рождении ребенка (49%)
- ► В случае смерти члена семьи работника (74%)
- ► Дополнительные выплаты при уходе в отпуск (30%)
- ► За лояльность компании (21%)
- ► Выплаты родителям детей дошкольного возраста (16%)
- ► Нематериальное вознаграждение
- ► Признание заслуг, присвоение званий

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

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

► Корпоративные праздники (Новый год, День компании)

► Дополнительные возможности обучения



Рисунок 12.6. Актуальные вопросы в области управления персоналом

Проблемы трудовых ресурсов в России

Что происходит с трудовыми ресурсами России?

• Сокращающееся население страны – прогнозы на 2020г. – 129 600 тыс. чел.[2];

• Ухудшение здоровья населения – рост заболеваемости и сокращение продолжительности здоровой жизни*. 40% взрослого населения подвержены зависимостям;

• Диспропорция населения различных возрастных групп - дети 1991 года стали трудовым ресурсом;

[2] *По данным Доклада ООН 2003г.*

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

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

• Падение престижа работы на производстве и работы вообще;

• Быстрое устаревание знаний и навыков;

• Людей трудоспособного возраста – 77,5 млн. чел., трудящихся – около 68 млн. человек, дефицит трудовых ресурсов – 14 млн. человек;

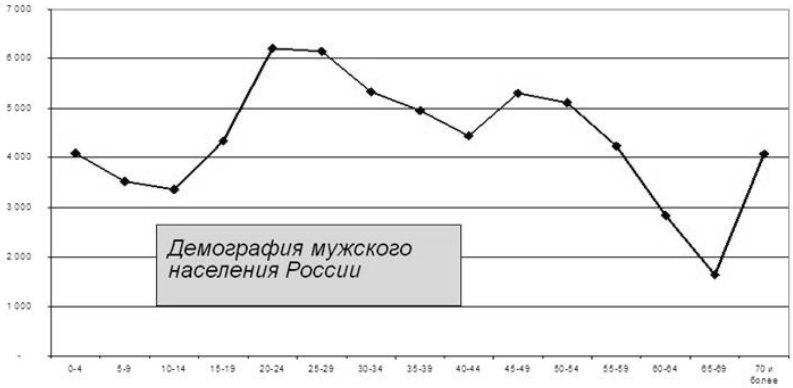


Рисунок 12.7. Демография мужского населения России

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



Рисунок 12.8. Соотношение дефицита трудовых ресурсов в РФ и динамики численности населения в трудоспособном возрасте

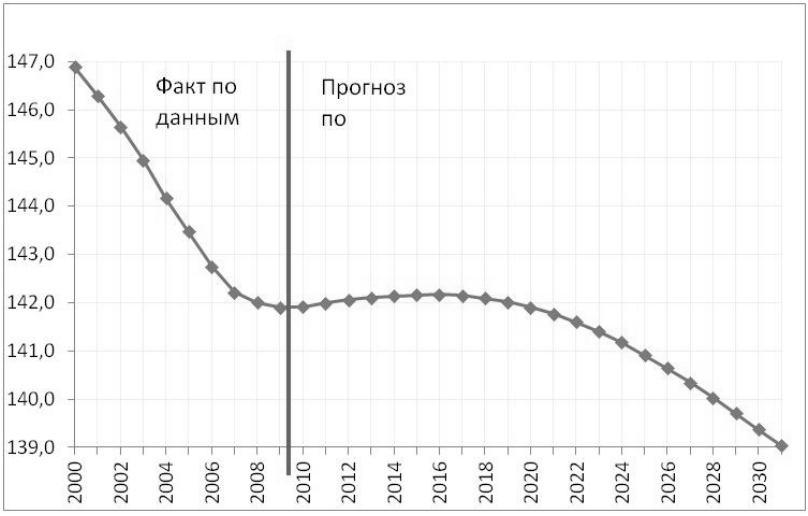


Рисунок 12.9. Динамика численности постоянного населения России до 2031 года (млн. чел.)

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

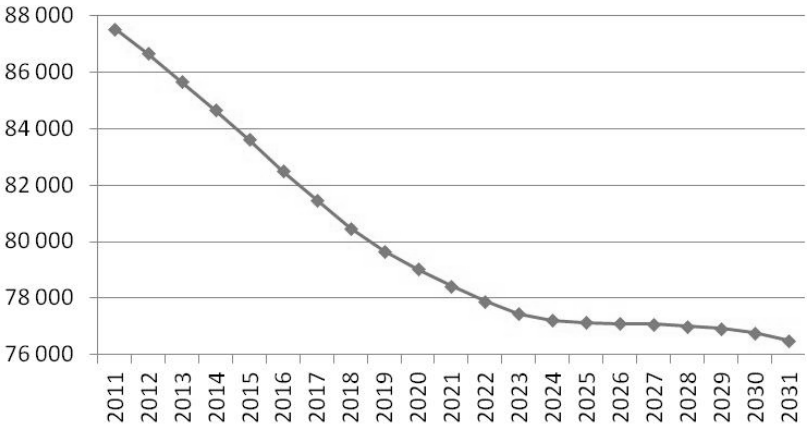


Рисунок 12.10. Предположительная численность лиц трудоспособного населения в Российской Федерации



Рисунок 12.11. Рождаемость и выпуск школ РФ

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

Пик демографического спада на рынке труда:

Для рабочих – 2015 – 2018 года

Для специалистов – 2017 – 2020 года

Источник: Данные Росстат, 2010 год



Источник: Данные социологического исследования ВЦИОМ, 2010 год

Рисунок 12.12. Наиболее востребованные типы персонала



Источник: Данные социологического исследования ВЦИОМ, 2010 год

Рисунок 12.13. HR- проблемы компаний

https://право.информ2000.рф
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 экономическом форуме в Давосе 2011 CEO Alcoa Klaus Kleinfeld отметил проблему падения престижа технического образования, недостаток технической квалификации.

Результат – утечка не только «мозгов», но и любых специалистов в технике и технологии.

Деиндустриализация, анахронические рабочие места

1. Идет деиндустриализация – сокращается объем производства: промышленного, сельскохозяйственного;

2. Разрушается инфраструктура промышленная и социальная: ЖКХ, дороги (в год строится 500 км новых дорог, проблемы железных дорог)

3. Анахронические рабочие места, созданные 30-50 лет назад не могут привлечь достойных кандидатов.

В этой связи вопрос: Существует ли кадровый дефицит?

Да!

Дефицит квалифицированных кандидатов наблюдается во всех сферах экономики и производства. Пул квалифицированных и работоспособных соискателей составляет менее 40%. Кадровый дефицит испытывают более 50% отечественных предприятий

- переизбыток и высокая конкуренция среди молодых специалистов с квалификацией, не востребованной обществом: 16% молодых людей в возрасте 25-30 лет с высшим образованием не могут найти работы по специальности;

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

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

- количество грамотных специалистов со специально-техническим образованием уменьшилось за последние 10 лет в 2 раза;
- ажиотажный спрос на высококвалифицированных сотрудников рабочих профессий.

Еще раз спросим: Существует ли кадровый дефицит?

Нет!

Налицо нерациональное использование трудового ресурса:

1. Общая избыточная численность на предприятиях и в организациях (низкая производительность труда) – управленцы не задают себе вопроса, сколько и каких сотрудников им реально нужно, чтобы работа была сделана?;

2. Самые многочисленные армии работников в России заняты тем, что не приносит добавленной стоимости: охранники (800 тыс. чел.), бухгалтеры (5 млн. чел.), кадровики (300 тыс. чел.), чиновники (1,7 млн. чел.);

3. Нормативная численность заводоуправлений (пример промышленной компании) 3 182 чел., из них 20% - те, у кого НЕТ заказчика в Компании, «операторы ЭВМ» и пр. – следствие несовершенства информационных и материальных потоков, организации и распределения работ;

4. «Бездумная» занятость, отсутствие смысла и содержания деятельности, ежедневного задания, организации и контроля его исполнения;

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

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

5. Слабая ответственность руководителей за персонал - вверенный им основной ресурс Компании.

Что делать?

Создавать качественные рабочие места !

1. Условия работы – современное оборудование, технологии, визуальный и физиологический комфорт. Снижение вреда для организма и окружающей среды;

2. Содержание труда – интересный осмысленный труд, нужный потребителям. Разнообразная, обогащающая, творческая работа;

3. Коллектив равных, коучинг со стороны руководителя;

4. Возможности для профессионального роста и развития, в т.ч.: профессиональное обучение, развитие способностей, возможность передавать свой опыт;

5. Адекватная компенсация за ожидаемые результаты труда.

Задачи руководителей

Научиться управлять персоналом как главным ресурсом организации:

1. Управление производительностью труда:

• оптимизация потоков и нормирование труда, максимальное облегчение трудовых операций;

• управление явочной численностью – планирование потребности в персонале, борьба с трудопотерями (в т.ч., связанным со здоровьем, дисциплиной);

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

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

• своевременное снабжение качественным оборудованием, инструментом, сырьем;

• ежедневное управление деятельностью людей: задание --- организация работы (помощь) --- контроль результатов).

2. Управление удовлетворенностью трудом, его условиями и содержанием:

• стабильность занятости (ясные цели и ожидания работодателя, политика по персоналу, доведенная до каждого);

• комфортные условия труда (рабочие и бытовые помещения, столовые и учебные классы), СИЗ и инструменты, безопасные и физиологичные условия труда;

• высокая компенсация – программа роста заработной платы рабочих лучшие социальные программы: медицинские услуги, питание и проезд к месту работы, отдых (взрослый и детский), строительство жилья, помощь в решении проблем;

• содержание труда – интересный осмысленный труд, нужный потребителям; разнообразная, обогащающая, творческая работа;

• отношения в коллективе – уважение, признание заслуг, справедливость, коучинг со стороны руководителя.

3. Управление квалификацией работников:

• Помощь в получении первого профессионального образования, второго, высшего и пр.;

• Диагностика пробелов в образовании и опыте работников, разработка или заказ обучающих программ;

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

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

• Создание возможностей для профессионального роста и развития, в т.ч.: профессиональное обучение, развитие способностей, возможность передавать свой опыт;

• Подготовка и развитие кадрового резерва для своевременной замены выбывших или переведенных на другие участки 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

13. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Характеристика кадрового состава ОАО «РЖД»

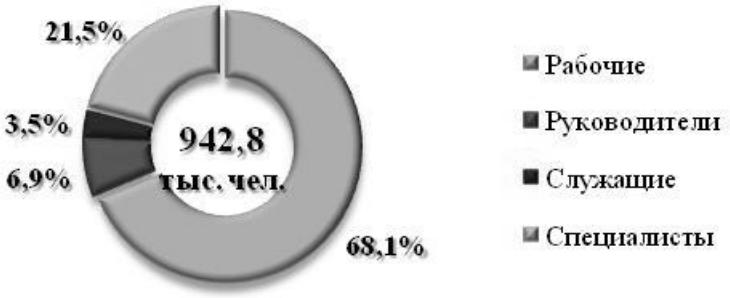


Рисунок 13.1. Численность работников ОАО «РЖД» по категориям персонала, %

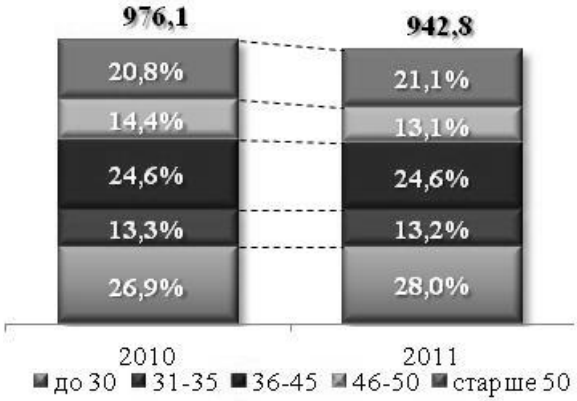


Рисунок 13.2. Возрастной состав работников, состоящих в списочном составе, тыс. чел.

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

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



Списочная численность работников ОАО «РЖД»	972 500 чел.	
Руководители	67 103 чел.	6,9%
Специалисты	202 280 чел.	20,8%
Служащие	34 038 чел.	3,5%
Рабочие	669 079 чел.	68,8%

Рисунок 13.3. Структура контингента ОАО «РЖД»

Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» до 2015 года



Рисунок 13.4. Цели и задачи стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» до 2015 года

1. Обеспечение персоналом

Цель – развитие системы гарантированного обеспечения персоналом, профессиональная подготовка, квалификация и

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

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

компетенция которого отвечают развивающимся потребностям холдинга.

Основные направления реализации:

– Определение перспективных потребностей в персонале

– Расширение профориентационной работы

– Системное взаимодействие с профильными университетскими комплексами и с ведущими российскими ВУЗами

– Разработка квалификационных требований и профилей должностей

– Модернизация технологий отбора и найма

– Совершенствование система адаптации

– Повышение эффективности работы с резервом

2. Вовлечение персонала в реализацию корпоративных задач, совершенствование системы мотивации

Цель – создание комплексных механизмов стимулирования вовлеченности персонала в решение корпоративных задач и повышение эффективности труда за счет роста заинтересованности в результатах деятельности и самореализации работников

Основные направления реализации:

– Внедрение и реализация ценностей бренда и корпоративных компетенций

– Развитие корпоративной культуры

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

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

– Развитие комплексной системы оценки персонала

– Совершенствование система мотивации и оплаты труда

– Внедрение системы управления качеством в сфере управления персоналом

Вовлеченность – это высокая эмоциональная и интеллектуальная связь человека с его работой, организацией, менеджером и коллегами, которая способствует тому, что сотрудник прилагает дополнительные усилия (сверх ожидаемого) в процессе своей работы.



Рисунок 13.5. Вовлеченность в решение корпоративных задач

3. Непрерывное развитие персонала и переход к обучающей 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

Цель – переход холдинга к обучающейся организации, имеющей эффективную по результатам и используемым ресурсам систему непрерывного обучения, собственную базу интеллектуальной собственности и знаний, расценивающей стремление к саморазвитию как базовую ценность.

Основные направления реализации:

– Переход к системе индивидуального непрерывного обучения

– Развитие корпоративной системы образования и повышение эффективности взаимодействия с провайдерами образовательных услуг

– Стимулирование саморазвития

– Внедрение системы оценки эффективности обучения

– Создание системы управления знаниями

– Совершенствование работы учебных центров и технических школ с учетом оптимизации системы управления и развития холдинга.

4. Жизнеобеспечение персонала во непроизводственной среде

Цель - формирование эффективной системы социальной поддержки работников, основанной на реализации принципа адресности, в целях мотивации персонала на эффективный труд в холдинге.

Основные направления реализации:

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

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

– Совершенствование комплексной и адресной поддержки

– Развитие жилищной политики

– Развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения

– Культурно-массовая и оздоровительная работа

– Развитие взаимодействия с профсоюзами на основе принципов социального партнерства



Рисунок 13.6. Элементы компенсируемого социального пакета

5. Проведение эффективной молодежной политики

Цель – расширение возможностей инновационного развития холдинга за счет проведения комплексной корпоративной молодежной политики, вовлечения интеллектуального и творческого потенциала молодежи 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

решение стратегических задач, роста у молодежи требуемых профессиональных и корпоративных компетенций.

Основные направления реализации:

– Допроизводственное развитие будущих работников и профориентационная работа

– Выявление талантливой молодежи и создание условий для ее развития

– Обучение навыкам и технологиям современного менеджмента с акцентом на инновации и лидерство

– Формирование новых возможностей для развития и карьерного роста внутри холдинга

– Стимулирование активного участия молодежи в разработке и внедрении новых технологий в холдинге

– Распространение и культивирование в молодежной среде корпоративных ценностей и ценности непрерывного саморазвития

– Совершенствование механизмов корпоративной молодежной политики за счет организации различных программ по интересам и категориям молодежи

– Развитие профессиональных компетенций молодых работников

«Система 4i»

«Система 4i» (информационный инкубатор инновационных идей) – общесетевая интернет-среда, предназначенная для систематизированного сбора, обработки и

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

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

анализа инновационных и рационализаторских предложений молодых работников ОАО «РЖД».

«Система 4i»:

- упрощает процесс продвижения инновационной идеи,
- упрощает процедуру экспертизы инновационной идеи,
- обеспечивает прозрачность и объективность оценки.

В 2009 году «Система 4i» стала основной информационной платформой проведения конкурса «Новое звено»

6. Совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства

Цель – подтверждение и практическое развитие статуса ответственного социального партнера для работников и общества, компании, заботящейся о благе общества.

Основные направления реализации:

– Совершенствование корпоративной социальной ответственности при ведении бизнеса

– Социально ориентированная политика в области найма, персонала, пенсионеров и ветеранов

– Использование корпоративной социальной инфраструктуры в интересах общества

– Организация и участие в общественно значимых программах

– Развитие научного и инновационного потенциала 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

– Улучшение условий труда и охрана труда

7. Развитие корпоративной системы управления персоналом

Цель – развитие корпоративной системы управления персоналом для обеспечения выполнения главной стратегической задачи на основе процессного подхода.

Основные направления реализации:

– Создание системы непрерывного обучения специалистов в сфере УП на модульной основе

– Частичное перераспределение HR-функций между специалистами УП и линейными руководителями

– Подготовка резерва для замещения должностей руководящего состава с акцентом на управление людьми

Макропоказатели эффективности Стратегии

1.Оценка инвестиций в персонал (ROI) (Доход компании — Затраты на персонал) / Затраты на персонал) × 100%) Отдача на инвестиции в персонал в ОАО «РЖД» в 2009 г. составила 124%, в 2010 г. – 127%, т.е. на каждый вложенный рубль в персонал – отдача 1,27 рубля

2. Себестоимость персонала

(Затраты на персонал / Оборот компании) в ОАО «РЖД» - 45% в 2009 г.

3.Прибыльность работников

(Доход компании — Затраты на персонал) / Количество 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

4. Индекс вовлеченности персонала

В 2010 г. – 47,98; в 2011 г. – 50,29 (соответственно вовлеченность в решение корпоративных задач 24,09 – 29,51)

Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

• **Корпоративные компетенции**

– Показывают, как ценности бренда и стратегические приоритеты ОАО «РЖД» должны проявляться в поведении сотрудников

– Задают корпоративные требования ко всем сотрудникам Компании в зависимости от уровня должности

– Отражают требования к управленческому стилю руководителей на различных уровнях

• **Профессиональные компетенции**

– Описывают специальные знания и навыки, необходимые для работников конкретной функции, профессии

Цели внедрения корпоративных компетенций в РЖД

• Сфокусировать деятельность всех работников Компании на реализации стратегии развития ОАО «РЖД»

• Содействовать внедрению ценностей бренда Компании в работу сотрудников

• Способствовать формированию целевой управленческой культуры Компании

• Заложить основу для системной работы по оценке и развитию персонала

Требования к Модели компетенций ОАО «РЖД»

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

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

▪ Корпоративные компетенции должны стать инструментом реализации Стратегии развития ОАО «РЖД»

▪ Корпоративные компетенции должны соответствовать ценностям бренда РЖД, отражать ценности бренда в поведении работников

▪ Описание корпоративных компетенций должно учитывать существенную разницу между должностными позициями в Компании

▪ Компетенции должны быть описаны в терминах наблюдаемого поведения, позволять проведение оценки:

– на рабочем месте (напр. методами 90 градусов, 180 градусов, 360 градусов)

– инструментальными методами (напр. Центр оценки)

▪ Компетенции должны быть однородными – состоять из связанных по смыслу блоков

▪ Целесообразно принять унифицированную шкалу оценки компетенций, которая будет затем распространяться на все виды моделей компетенций, существующих в Компании

▪ Корпоративные и Профессиональные компетенции вместе должны создавать целостную систему требований Компании к знаниям и навыкам работников. Описания Корпоративных компетенций не должны дублировать Профессиональные компетенции.

https://право.информ2000.рф
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 13.1.

Взаимосвязь Ценностей бренда и Корпоративных компетенций

Ценности Бренда	**Модель компетенций 5К+Л**	**Поуровневые компетенции и поведенческие индикаторы**
Мастерство	**К**омпетентность	Наличие профессиональных компетенций. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания.
	Клиентоориентированность	Ориентация на пользу для клиентов Компании
Целостность	**К**орпоративность и ответственность	Ориентация на интересы Компании. Умение работать в команде. Нацеленность на результат.
	Качество и безопасность	Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности.
Обновление	**К**реативность и инновационность	Выдвижение инициатив и внедрение инноваций. Поддержка инициатив других.
	Лидерство	Воодушевление и вовлечение других. Мотивирование и убеждение без административного давления

Таблица 13.2

Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

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

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

Модель компетенций 5К+Л	**Корпоративные компетенции по уровням**			
	Рабочие и специалисты. Уровень 4	**Руководители. Уровень 3**	**Руководители. Уровень 2**	**Руководители. Уровень 1**
Компетентность	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ*			
	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
Клиенто-ориетированность	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
Корпоративность и ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в Компании	
	Нацеленность на результат			
Качество и безопасность	Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективность ю
	Обеспечение безопасности			
Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

* - разработка профессиональных компетенций запланирована на более поздний период

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

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

Таблица13.3.

Шкала оценки компетенций

Балл количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	**Превосходит ожидания**	**В дополнение к уровню 2:** Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	**Соответствует ожиданиям**	Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	**Требуются улучшения**	Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	**Не соответствует ожиданиям**	Не использует компетенцию в своей работе. Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

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

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

Оценка персонала и инфраструктура оценочной деятельности в ОАО «РЖД»

Таблица 13.4.

Выбор инструментов оценки для разных категорий руководителей. Входная оценка

Категория	Выбор инструмента оценки
A+	Индивидуальный Ассессмент
AP+	
A	Оценочная стратегическая сессия
AP	Ассессмент-Центр
B	Оценка в формате Центра Развития
C	Оценочная конференция

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

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



Рисунок 13.7. Инструменты оценки при отборе в единый кадровый резерв



Рисунок 13.8. Инструменты оценки

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

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



Рисунок 13.9. Инфраструктура функции оценки персонала

Применение результатов оценки корпоративных компетенций

Сравнение средних значений по входным и выходным оценкам корпоративных компетенций слушателей КУ (1500 человек):

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

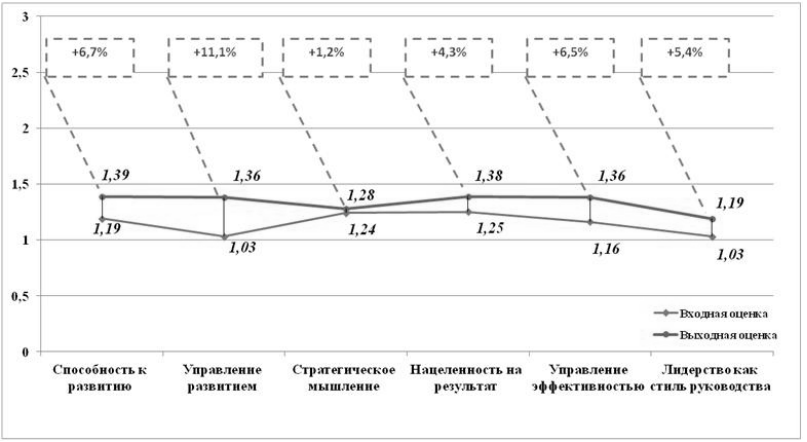


Рисунок 13.10. Оценки корпоративных компетенций слушателей КУ

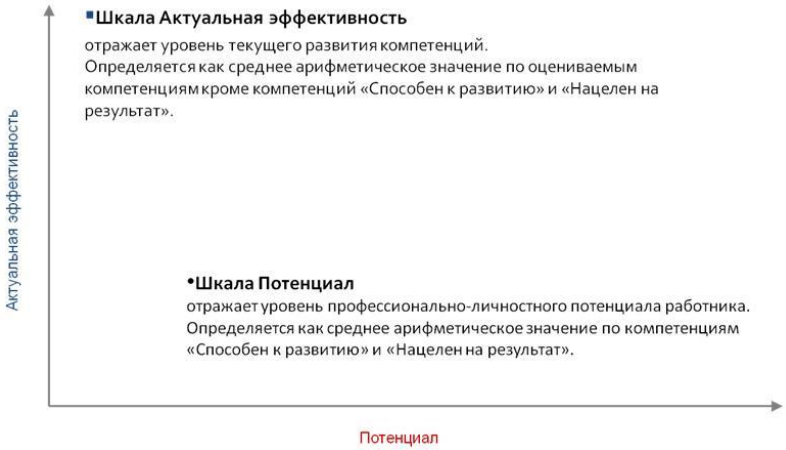


Рисунок 13.11. Шкалы оценки компетенций

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

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



Рисунок 13.12. Стратегии работы с различными категориями персонала

Кадровый резерв ОАО «РЖД»



Рисунок 13.13. Этапы формирования кадрового резерва

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

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

Какие изменения несет в себе новый подход к формированию кадрового резерва:

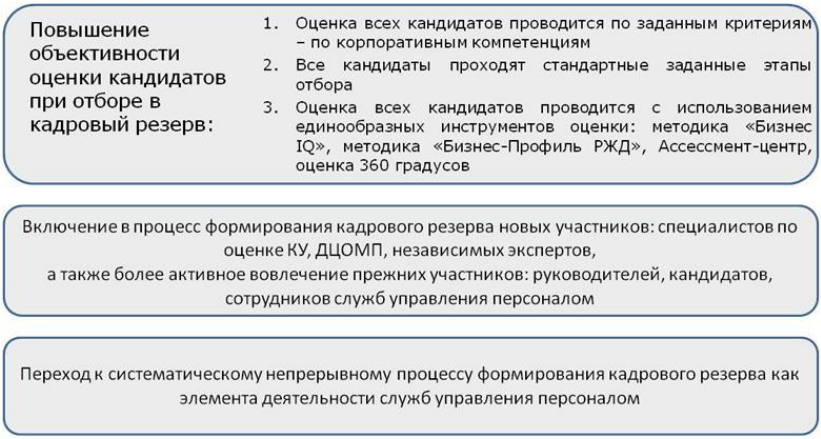


Рисунок 13.14. Новый подход к формированию кадрового резерва

Ключевые принципы работы новой схемы формирования Единого кадрового резерва



Рисунок 13.15. Новая схема формирования Единого кадрового резерва ОАО «РЖД»

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

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

14. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Система управления персоналом - принципиальный дизайн



Рисунок 14.1. Принципиальный дизайн системы 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

Ключевые характеристики системы управления персоналом

1. Система управления персоналом тесно связана со стратегией развития предприятия. Формируется такой кадровый состав предприятия, который способен реализовать задачи развития.

2. Управление персоналом становится системой взаимоувязанных технологий:

- На основе стратегии развития определяются требования к людям
- На основе требований к людям проводится оценка
- Грейды (разряды) задают параметры оценки и базовую зарплату
- На основании результатов оценки создаются программы развития и одновременно корректируется грейд сотрудников
- Последующая оценка позволяет определить эффективность обучающих программ
- Правильно выстроенные критерии оценки позволяют выявить таланты компании, а система развития кадрового резерва позволяет поставить на руководящие должности именно тех людей, которых особенно недостает в компании
- Рекрутмент завязан на требования к позициям

https://право.информ2000.рф
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. Система управления персоналом позволяет кроме своего прямого назначения также управлять корпоративной культурой компании. Изменение в модели компетенций приводит к перенастройке системы на новые характеристики. Система начинает искать и воспитывать новых сотрудников.



Рисунок 14.2. Взаимодействие руководителей и HR-службы в работе с персоналом

Резюме

- стратегия кадровой работы должна быть интегрирована со стратегией бизнеса;
- предметом управления персоналом являются не программы, а отношения
- для эффективного управления персоналом необходимо предвидеть изменения, уметь их использовать и приспосабливаться к ним;
- управление персоналом должно защищать интересы служащих, но при этом нужно понимать

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

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

необходимость уравновешивания различных факторов деловой жизни, между которыми часто возникают конфликты;

- эффективное управление персоналом нацелено не на личности, а на проблемы и решения
- менеджеры по персоналу должны понимать, что их полезность для бизнеса в целом требует непрерывного обучения и накопления передового опыта

https://право.информ2000.рф
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 качестве заключения:

«Люди – это не активы и не ресурсы. Они – драгоценности, которые нужно охранять»

W. Edwards Deming

https://право.информ2000.рф
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 ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика MBA»).
2. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
3. Кибанов А. Я.. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
4. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
5. Каркуленко Н.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие. — М.: Финакадемия, 2008. — 156 с.

https://право.информ2000.рф
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

АТТЕСТАЦИЯ: формализованная процедура комплексной оценки результатов индивидуальной деятельности сотрудника за определенный период време ьттни.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ: внутренний нормативный документ, определяющий функциональные обязанности, права и персональную ответственность сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.

ДОЛЖНОСТНОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ: формализованная процедура повышения и понижения сотрудника в должности (вертикальное д.п.) или перевода его в другое подразделение организации (горизонтальное д.п.} на аналогичную должность.

ДОЛЖНОСТНОЕ НАРУШЕНИЕ: сознательное или неумышленное нарушение сотрудником установленных ему должностных обязанностей, не связанное с необходимостью возбуждения против него судебного преследования со стороны работодателя.

ДОЛЖНОСТНОЕ ПРЕСТУПЛЕНИЕ: сознательное злостное нарушение сотрудником установленных должностных обязанностей, вызвавшее имущественный или иной ущерб у работодателя и предполагающее необходимость возбуждения последним судебного преследования в отношение виновного сотрудника (с обязательным его 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

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ: документ, юридически оформляющий отношения трудового найма между работодателем и сотрудником.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ДОСЬЕ: учетный документ строго конфиденциального характера, содержащий наиболее полную и разностороннюю информацию о конкретном сотруднике.

КАДРОВЫЙ АГРЕССОР: организация, использующая на рынке труда недобросовестные методы конкуренции, в первую очередь переманивающий у других организаций наиболее ценных сотрудников.

КАДРОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: одно из направлений основной деятельности субъекта хозяйствования, включающее в себя весь комплекс задач, связанных с удовлетворением его потребностей в трудовых ресурсах и управлением ими.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: совокупность стратегических целей организации по кадровому направлению деятельности и принципиальных подходов к их практической реализации.

КАДРОВЫЕ РИСКИ: совокупность рисков организации по кадровому направлению деятельности; классифицируются на:

риски количественного характера, проявляющие себя в имущественных и неимущественных потерях организации вследствие недостатка или переизбытка персонала (наличие вакантных должностей, незамещенных в течение

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

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

продолжительного времени, либо должностей, не обеспеченных должной текущей загрузкой);

риски качественного характера, проявляющие себя в имущественных и неимущественных потерях организации вследствие недостаточной ответственности или квалификации персонала;

риски нелояльности, проявляющие себя в имущественных и неимущественных потерях организации вследствие недостаточной лояльности персонала к своему работодателю.

ЦЕНТР ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ: специализированная фирма, на договорной основе оказывающая предприятиям-работодателям консультационную помощь по оптимизации психологического климата в трудовом коллективе, а также индивидуальную психологическую помощь отдельным сотрудникам.

КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ: одна из приоритетных целей управления кадровым направлением деятельности предприятия, реализация которой во многом гарантирует высокую степень ответственности и лояльности наемных работников. Определяет состояние психологического климата на предприятии, характеризующееся отношениями глубокой удовлетворенности у большинства работников фактом своей работы именно в данной организации, в данном трудовом коллективе, а также уважением к своему работодателю, преданностью корпоративным интересам 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

МОТИВАЦИЯ: инструмент персонального менеджмента, направленный на создание прямой или косвенной заинтересованности сотрудника в достижении определенных результатов деятельности или отсутствии нарушений в ней.

МРОТ: минимальный размер оплаты труда, устанавливается и изменяется государством в законодательном порядке. Отражает заработок, обеспечивающий работнику «прожиточный минимум». Используется в качестве расчетной единицы в социальной сфере (расчет пенсий, пособий и т.п.), а также в юриспруденции (расчет штрафов).

ПЕРСОНАЛ: совокупность сотрудников организации, отношения трудового найма с которыми действуют в расчетном периоде.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: управление персоналом (в зависимости от контекста может рассматриваться как прикладная система управления или автономный раздел науки управления).

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: операционная подсистема персонального менеджмента, целью которой является определение плановых задач по любым аспектам развития кадрового направления деятельности организации.

ПРИНЦИП «ЧЕРНОГО КОНВЕРТА»: исторически сложившийся и повсеместно используемый в странах с развитой рыночной экономикой методический принцип организации оплаты труда и индивидуальной социально-экономической

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

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

поддержки наемных сотрудников. Предполагает строгую конфиденциальность информации о большинстве видов персонифицированных выплат, премий и льгот.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ: элемент первичного развития нанятого сотрудника, направленный на ликвидацию психологического дискомфорта, связанного с необходимостью рабочего взаимодействия с новым для него трудовым коллективом.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА: операционная подсистема персонального менеджмента, целью которой является обеспечение состояния психологического климата, благоприятствующего эффективному решению прикладных задач управления трудовыми ресурсами организации.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ: состояние психологических взаимоотношений на всех уровнях управления в трудовом коллективе организации.

РАБОЧЕЕ МЕСТО: конкретная позиция утвержденного штатного расписания организации.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: операционная подсистема персонального менеджмента, обеспечивающая постоянное приближение фактических качественных параметров трудовых ресурсов организации к плановым.

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА: специализированная штабная служба работодателя, ответственная за кадровое направление 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

РЕКРУТСКОЕ АГЕНТСТВО: необходимый элемент развитой инфраструктуры современного рынка труда, специализированная посредническая структура (любой формы собственности), на договорной основе оказывающая основным участникам данного рынка следующие услуги:

наемным работникам — содействие в трудоустройстве в соответствии с установленными требованиями к потенциальному работодателю;

работодателям — содействие в поиске и найме работников в соответствии с предварительно установленными требованиями к кандидату на трудоустройство.

СТРЕССООПАСНОСТЬ ТРУДА: степень угрозы стрессов (психологических перегрузок), характерная для определенного вида трудовой деятельности (группы рабочих мест или конкретной должности).

СКОЛЬЗЯЩИЙ ДОЛЖНОСТНОЙ ОКЛАД: специальная схема основной оплаты труда сотрудников организации, предполагающая наличие фиксированного оклада и многократно превышающей его доплаты за качество труда. Последняя может быть уменьшена или полностью отменена при выявлении нарушений в деятельности сотрудника за расчетный месяц.

ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ: персонал конкретного структурного подразделения или организации в целом.

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

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

ТРУДОВОЙ МЕНТАЛИТЕТ (МЕНТАЛЬНОСТЬ): исторически сформировавшееся под влиянием политических, социально-экономических, географических и природно-климатических факторов специфическое отношение конкретной нации к трудовой деятельности в широком смысле этого слова. В теории и практике персонального менеджмента рассматривается как совокупность характерных для конкретной нации поведенческих моделей и стереотипов, проявляющихся в отношении к труду вообще, собственным должностным обязанностям, конкретному работодателю, непосредственному руководителю, коллегам и подчиненным.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас компетенций, знаний и личностных навыков, воплощенных в способности к творческому труду, целесообразно использующихся как фактор производства в организации

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР: управленческий термин, используемый для указания на влияние на какой-либо процесс или событие участвующего в нем человека или человеческого коллектива. Может использоваться в позитивном или негативном смыслах и подчеркивает непредсказуемость соответствующего влияния.

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

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом

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

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

человеческими ресурсами» для студентов направления 080200 «Менеджмент»

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

Подписано в печать Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л. Тираж 100 экз.

Заказ №

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д. 151.
Типография Ярославского филиала МИИТ.

Вернуться в библиотеку учебников

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

Уникальная подборка информации
для наёмных работников и карьеристов

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