

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

Кафедра менеджмента и маркетинга

Управление персоналом

*Рекомендуется в качестве учебного пособия для студентов дневной и
заочной формы обучения специальности
«Менеджмент организации»*

Саратов 2011

Вавилина А.В.

Управление персоналом. Учебное пособие.- Саратов., 2011.

Учебное пособие по курсу «Управление персоналом» раскрывает основные разделы изучаемой дисциплины. В пособие представлены конспекты лекций для студентов дневной и заочной форм обучения.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Управление персоналом

Современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом занимает управление персоналом. Без персонала нет организации, а успехи ее финансово-хозяйственной деятельности - это заслуга и достоинство персонала.

Управление персоналом - обширная область науки и практики менеджмента. Многие студенты, менеджеры и бизнесмены не располагают современной теорией, а нередко и практическим опытом работы с кадрами: работают с персоналом эпизодически, что не позволяет эффективно управлять людьми в комплексе общей теории менеджмента.

Цель курса - дать комплексные знания в области теории и практики управления персоналом, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросе построения системы и организации работы персонала предприятия.

Пособие подготовлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом от 06.11.2000г. по специальности Менеджмент организации: **Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом; функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечения системы управления персоналом; анализ кадрового потенциала; перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом.**

Уровень усвоения материала носит комплексный характер, являясь:

- ознакомительным - изучение теории, методов и практики в области управления персоналом;
- репродуктивным - привитие и закрепление навыков и умений разработки и реализации системы работы с персоналом;
- креативным - самостоятельная разработка и принятие управленческих решений по мотивации, оплате и эффективности работы персонала.

Формы занятий предусмотренные по данному курсу: лекции, семинарские занятия и организация самостоятельной работы. Форма контроля - экзамен.

Тема 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.

1. Предмет курса «Управления персоналом», цель и задачи его изучения
2. Персонал как объект управления.
3. Зарубежный и отечественный опыт управления персоналом
4. Основа концепции управления персоналом.
5. Теория управления персоналом.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработки оперативного плана работы с персоналом; проведение маркетинга персонала; определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения кадров: наём, отбор и приём персонала; деловая оценка персонала при приёме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами и т.д.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования персоналом, аудита персонала.

Философия управления персоналом - философско-понятийное осмысление сущности УП, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе УП идей и целей. В частности, философия УП рассматривает этот процесс с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения.

Сущность философии УП организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации; каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия труда. Такой ценой администрация завоёвывает преданность персонала организации и затраты на создание таких условий непременно окупаются. В организациях, где администрация не заботится о повышении качества трудовой жизни, она не способна управлять своим персоналом.

Философия УП заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности в укомплектовании персоналом организации, но также в

наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы УП организации в философском смысле. Философия УПО является неотъемлемой частью философии организации, её основой.

Философия организации – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчинённая глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и как следствие – эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов ведёт к развитию конфликта между администрацией и работником, к снижению эффективности функционирования организации, её имиджа и может привести к банкротству, так как персонал – это её главное достояние.

Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ. Необходимость разработки такого документа объясняется тем, что отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраниться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий.

Философия организации разрабатывается на основе следующих документов: Конституции (Основного закона), Гражданского кодекса, Кодекса Законов о труде, Декларации прав человека, Коллективного договора, религиозных писаний(Библии, Корана и т.д.), устава, опыта

лучших организаций, стратегии кадровой политики страны и организации. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность работающих в организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя.

УПО опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанные с управлением, но и на закономерности, присущие только этому процессу:

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы, требованиям производства;
2. Необходимость учета взаимосвязей между подсистемами и элементами внутри системы управления персоналом;
3. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
4. С развитием организации изменяется состав и содержание функций управления персоналом;
5. Закономерность минимизации ступеней управления персоналом.

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

Изменения в экономической и политических системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьёзные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределённости в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость,

поскольку позволяет реализовать , обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учёта личного фактора в построении системы УПО. Укрупнено можно выделить фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - **иерархическая структура организации**, три где основное средство воздействия – это отношение власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – **культура**, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – **рынок**, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдаётся приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Структура службы УП во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

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

Система УПО - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учётом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приёма персонала, учёта приёма, перемещений, поощрений и увольнения персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет функции: ведение учёта и статистики персонала,

информационное и техническое обеспечение системы УП, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для её построения используют закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Тема 2. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

1. Предприятие как социальная система управления.
2. Закономерности функционирования социальных систем управления.
3. Понятие системы управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. Принципы управления персоналом.

Управление персоналом, в общем, виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К управлению персоналом относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование

групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Таким образом, исследование роли человеческого фактора в управлении, анализ кадровой политики, а также стиля, методов управления на конкретном предприятии является достаточно актуальным и требует своего рассмотрения.

Основу управления составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенными профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкостью мышления, умением идти на риск, напористостью, умением реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

Основой человеческого фактора является личность - психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе.

В управление персоналом и в решении социальных проблем коллектива необходимо руководствоваться следующей схемой:

- заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладении новыми знаниями и сферами деятельности;
- осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал;
- ориентироваться на здоровый психологический климат в коллективе.

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

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику: к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной

платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

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

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой. Система управления персоналом конкретного

предприятия (организации) обычно реализуется на основе разработки концепции кадровой политики предприятия.

Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

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

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

Рассмотрим основные положения, принципы и состав системы управления персоналом с точки зрения эффективного менеджмента организации.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Персонал — люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией,

развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Управление персоналом — это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. Система управления персоналом включает такие подсистемы, как кадровое планирование, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров.

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

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

- соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
- эффективность системы работы с персоналом — соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;
- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
- сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;

- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Персонал компании — это один из главных ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главных функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Естественно, система управления персоналом зависит от структуры управления предприятием — является ли предприятие самостоятельным или это холдинговая структура, состоящая из материнской компании и многих подчиненных фирм. Но даже в холдинговых структурах применяются разные модели управления — от сосредоточения в рамках головной компании холдинга ряда общих функций и соответственно оперативного управления процессами на его предприятиях до «акционерной» модели управления, когда предприятия в основном самостоятельны, а холдинг контролирует лишь прибыльность и эффективность работы входящих в него предприятий.

Указанные модели диктуют свои требования к системе управления персоналом. Однако наряду со специфическими на каждом предприятии существуют базовые элементы управления персоналом.

К таким базовым элементам можно отнести:

- оперативный учет кадров;
- организационное совершенствование;
- оценку компетенции персонала и контроль за производительностью труда;
- контроль трудовой дисциплины.

Если учет кадров — это вполне ясная и достаточно регламентированная задача, то организационное совершенствование, контроль за профессиональным соответствием персонала и производительностью труда требуют экспертного подхода, анализа множества факторов и, следовательно, обработки большого количества информации. Очевидно, что решить такие проблемы без специальных инструментов (имеется в виду программное обеспечение) качественно и с наименьшими затратами невозможно. Следует также заметить, что с информационной точки зрения перечисленные выше элементы управления персоналом должны быть максимально интегрированы. Кадровый учет (вместе с расчетом заработной платы) — ядро системы, он служит поставщиком информации для остальных элементов управления

Периодическая оценка деловых качеств персонала (компетентность, ответственность, эффективность работы и т. д.) путем проведения аттестаций, сдачи экзаменов по курсам переподготовки позволяет анализировать эффективность деятельности подразделений через призму качества персонала и оптимизировать его численность.

Исследовать деловые качества персонала можно на основе сравнения квалификации различных сотрудников внутри профессиональных групп. Объем фактических знаний каждого сотрудника определяет уровень

(профиль) его квалификации. Объем требуемых знаний, приведенных в должностной инструкции, устанавливает уровень (профиль) требований к сотруднику. Оценка профессионального соответствия персонала основывается на сравнении уровней (профилей) требований и квалификации каждого сотрудника.

Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности служит основанием для разработки актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик (обучение, ротация, сокращение и т. д.).

Разработав методику вычисления коэффициента пригодности сотрудника, учитывающего требуемое (измеряемое в баллах и установленное в должностной инструкции) и фактическое (полученное по результатам исследования качества персонала) качество, директор по персоналу сможет управлять качественным составом сотрудников в профессиональных группах, подразделениях, филиалах.

Сравнение деловых качеств разных сотрудников подразделений по всей корпорации в целом является основанием для принятия таких управленческих решений, как смена линейных руководителей, организация помощи руководству в работе с персоналом, и для усиления кураторской деятельности.

Анализ качества персонала поможет оценить эффективность имеющейся организационной структуры и системы управления в целом.

Таким образом, результаты оценки качества персонала служат базовыми для следующих направлений кадровой работы:

Профессиональная подготовка. Постоянное обучение сотрудников, особенно в современных динамично развивающихся областях, позволит компании своевременно реагировать на рыночные изменения и

корректировать свой бизнес. Оперативное выявление сотрудников, имеющих в определенных областях знаний фактическую оценку ниже требуемой, поможет корректно сформировать календарно тематический план, установить и обосновать бюджет на обучение. Без понимания того, чему и кого следует учить, невозможно эффективно проводить профессиональную подготовку.

Ротация кадров. Главной целью системы ротации кадров является оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей компании для продуктивного развития бизнеса. Ротация кадров — внутренняя перестановка кадров в соответствии с карьерным и профессиональным ростом персонала. Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые по своим показателям развития бизнеса не достигают поставленных задач, чьи менеджеры не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста управленцев различного уровня и предоставляет им возможность реализовать личный и профессиональный потенциал.

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

Формирование кадрового резерва и карьерное планирование. На основании кадрового резерва (внешнего или внутреннего) проводится ротация кадров, касающаяся определенных должностей. Специалисты, включенные в кадровый резерв, ранжируются по уровню квалификации (или по коэффициентам пригодности). Таким образом, в любой момент можно подобрать сотрудника, по квалификации максимально удовлетворяющего установленным в должностной инструкции требованиям.

В случае если квалификационные требования к должности являются общеизвестными, карьерное планирование возможно проводить на основе объективных критериев и правил, известных каждому сотруднику.

Если в должностных инструкциях установить нормативы выполняемых функций (в количестве, объеме, денежном выражении и других показателях), а для конкретного сотрудника — фактическую загрузку по производственным функциям, то можно анализировать и контролировать производительность труда. Такой подход позволяет не только принимать управленческие решения по персоналу, но и создавать систему мотивации на предприятии в зависимости от производительности труда.

Учитывая объем затрат на персонал, нормативные показатели по выполняемым функциям и описанные бизнес-процессы (как последовательность выполнения функций), можно проводить функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов, продуктов, клиентов предприятия. Разница между доходами и расходами позволяет оценить прибыльность бизнес-процесса (прибыльность продуктов) и разнести прибыль на клиентов (прибыльность клиентов).

Для реализации оценки функциональной стоимости бизнес-процессов необходимо иметь:

- их описание как последовательность выполняемых функций;
- должностные инструкции как перечень выполняемых на рабочем месте функций;
- коэффициент разнесения затрат на рабочее место (штатную должность) по выполняемым функциям (фактическую загрузку по функциям);
- алгоритмы разнесения по видам затрат.

Принципы управления персоналом – это те правила, основные нормы, которым должны следовать руководители в процессе управления персоналом:

- а) Принцип единства распорядительства.
- б) Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности.
- в) Сочетания централизации и децентрализации.

- г) Контроля исполнения решений.
- д) Отбора, подбора и расстановки кадров.

Используя результаты исследования, проведённого ведущими экономистами, а также опыт построения системы управления персоналом ряда организаций, накопленный авторами - основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе технологии управления персоналом организации:

- *Соответствие системы УП целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы.* Суть заключается в соответствии системы УП требованиям производства;
- *Системное формирование УП.* Суть заключается в необходимости учёта всех возможных взаимосвязей внутри системы УП, между её подсистемами и элементами, между системой УП и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;
- *Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы УП.* Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы УП;
- *Пропорциональность производства и управления.* Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы УП, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы УП и производственной системы;
- *Необходимое разнообразие системы УП* означает, что система УП должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему УП невозможно создать для сложной системы управления;

➤ *Изменение состава и содержания функций УП* означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций УП и снижается – других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

➤ *Единство действий закономерностей УП.* Протекание процессов УП является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

Закономерности УП пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации, они не зависят от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их действия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Принципы управления персоналом (ПУП)- правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе УП. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях УП осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы УП: пожизненного найма, контроля исполнения заданий,

основанного на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой, консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом (ПШУСП)- правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы УПО. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим чертам, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы УП. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменений условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга,

стремление человека трудиться в определённой организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно методическое инструктирование.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормированного характера. Они создаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управлением персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определённому кругу показателей. Роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов УП, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы УП и разработку теории УП.

Методология УП предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система УП предполагает формирование целей, функций, организационной структуры УП, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология УП предполагает организацию найма, отбора, приёма персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Тема 3. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Организационная структура службы управления персоналом.
2. Звенья службы; их права и обязанности.
3. Организационная структура отдела персонала.
4. Цели и обязанности администрации и работников организации.
5. Централизация и децентрализация в управлении персоналом.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения - носители функций управления персоналом - могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Организационная структура службы управления персоналом определяется как объективными факторами (размером предприятия и объемом выполняемой работы по каждой функции, качеством персонала службы управления персоналом), так и субъективными (отношением к персоналу руководителя организации, его подготовленностью, видением целей организации и ролью, отводимой персоналу).

Перечислим *функции современных служб управления персоналом на крупных процветающих фирмах:*

1. определение потребности в персонале, как текущей, так и на перспективу;
2. разработка разделов бизнес-плана «Персонал» и «Управление», их балансировка с другими разделами и обеспечение выполнения;
3. разработка комплексных целевых программ развития персонала, увязка их по срокам, ресурсам и исполнителям и обеспечение реализации;
4. проведение мероприятий по повышению творческого уровня работников, развитию инновационного поведения;
5. проведение работ по повышению уровня охраны и безопасности труда;
6. проведение исследований в целях создания эффективных рабочих команд;

7. анализ причин и урегулирование трудовых конфликтов и др.

На отечественных *малых предприятиях* состав функций по управлению персоналом зачастую ограничивается учетом персонала и ведением трудовых книжек, а остальная работа либо не проводится, либо осуществляется самим руководителем в меру его компетентности.

В штате службы управления персоналом должны быть специалисты, способные выполнять все перечисленные функции, в том числе социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики. В службах управления персоналом крупных фирм стран с развитым рынком появились новые специалисты: «рекрутеры» по вербовке персонала, «интервьюеры» – психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы, методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, профориентации, организационному планированию; администраторы программ равных условий занятости и т. п.

Основные обязанности работников в организации:

1. добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые
2. обязанности;
3. качественно и в срок выполнять производственные задания и поручения;
4. соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране;
5. содержать свое рабочее место, оборудование и приспособления и передавать сменяющему работнику в порядке, чистоте и исправном

состоянии, а также соблюдать чистоту в отделе и на территории предприятия; соблюдать установленный порядок хранения материальных

- б. ценностей и документов;
7. бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
8. не разглашать охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную и иную), ставшую известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

Круг обязанностей, которые выполняет работник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором, должностной инструкцией.

Основные обязанности администрации в организации:

1. соблюдать трудовое законодательство;
2. предоставить работнику работу, обусловленную трудовым договором;
3. обеспечить безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
4. обеспечить работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
5. выплачивать в полном размере причитающуюся работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами;
- б. способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

Администрация стремится к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений внутри

предприятия, повышению заинтересованности среди работников в развитии и укреплении деятельности предприятия.

В некоторых организациях высшие руководители принимают все решения, а управляющие низшего уровня лишь выполняют их директивы. В других организациях процесс принятия решения перемещается вниз к руководителям, наиболее тесно связанным с конкретными проблемами, по которым принимаются решения. Первый случай известен как централизация, второй — как децентрализация.

Термин «централизация» относится к степени сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано только с формальной властью, т. е. с правами, которыми наделено определенное лицо в организации. Чем больше организация, тем более сложные решения она принимает. Многие фирмы сталкиваются с необходимостью принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменением потребностей клиентов, поступающими жалобами потребителей или работников. В случае, когда скорость принятия решений критическая, необходимо прибегнуть к определенной децентрализации. Однако децентрализовать - это не значит отменить контроль. Контроль должен быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было бы правильно оценить.

Суть централизованных организаций состоит в разделении процессов принятия решений и их внедрения: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники — выполняют. Сравнительный анализ показывает, что централизованные организации, деятельность которых основывается на принципах «команд и контроля», как правило, затратные. Они медленно приспосабливаются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции.

Децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения. Анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить целый ряд преимуществ такой организационной перестройки. Во-первых, в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают. Во-вторых, децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции. В-третьих, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действия ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в развитие фирмы.

Процесс децентрализации требует принятия определенных организационных и экономических мер, в том числе и несение расходов. Приходится, в частности, разрабатывать и осуществлять программы обучения руководителей, преодолевать сложившиеся стереотипы работы в централизованных структурах и сопротивление работников переменам.

Изменения претерпевают системы бухгалтерского учета и отчетности, что влечет за собой рост административных расходов. Более высокая степень децентрализации в организациях, рассматриваемая как передача в низовые звенья процесса принятия решений, предполагает, что:

- большее количество решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;

- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.

Такой подход приводит к повышению автономности в принятии решений в отдельных подразделениях, сокращению сферы централизованного контроля. Благодаря этому растет ответственность подразделений за их прибыльность. Эти подразделения представляют собой относительно автономные, самофинансируемые небольшие компании в структуре основной компании.

Тема 4. КАДРОВОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ, ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
2. Информационное обеспечение службы управления персоналом.
3. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
4. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Под **кадровым обеспечением системы управления персоналом** понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Качественная характеристика кадровой службы такова. Среди руководителей кадровых служб по базовому образованию с техническим образованием - 40,9%; учителей - 31,6%; юристов-правоведов - 11,5%; социологов и психологов - 3,3%. Средний возраст руководителей кадровой службы - 45 лет.

Во многом это объясняется пока еще недостаточным насыщением служб управления персоналом специалистами. Их подготовка ведется в течение десяти последних лет в нескольких вузах страны по специализации

«Управление персоналом» на базе специальностей «Менеджмент» и «Экономика труда».

Если мы обратимся к опыту развитых зарубежных стран, то увидим, что службы управления персоналом занимают важное место в системе управления организациями. Во многом это объясняется высокопрофессиональным кадровым составом этих служб.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

1. общая численность работников организации;
2. конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
3. социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
4. сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
5. техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическими, сравнений, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Российские кадровые службы в основном держатся около нижней планки этого показателя - 100 человек на одного специалиста по управлению персоналом. Принятие же решения о создании специализированной службы по персоналу в каждом конкретном случае определяется особенностями организации, в частности наличием стратегии управления в целом.

В качестве тенденции, характерной для зарубежных фирм, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб. Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, можно отметить две основные. Первая - перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную информационно-техническую базу. Вторая - развитие управленческой инфраструктуры, помогающей извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы. В эту инфраструктуру входят организации по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб на стороне, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, внешние центры по деловой оценке и т.д. По данным обследований, американские корпорации расходовали 10% бюджета кадровых служб на оплату услуг сторонним организациям для содействия их работе. По отдельным функциям больше 30% объема работ кадровых служб выполняют внешние организации.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб заключается и в том, что многие работники компаний, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в ее штате. Это, например, значительная часть профессоров и

преподавателей учебных центров и университетов, инженеров - участников «вербовочных бригад» в вузах и т.д.

Расчет количественной потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации. Дадим характеристику каждого из этих понятий.

Таким образом, при создании эффективной системы управления персоналом российских организаций необходимо учитывать следующее: в обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным; российские кадровики обязаны знать социокультурные особенности среды, в которой они работают, и то, чем она отличается от «остального мира»; отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями российской культуры; ценя свой накопленный опыт, российские кадровики должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учетом новой западной технологии; не следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом.

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, - выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т. е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления – как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

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

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплексность – информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

Оперативность – получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом ее завершения.

Систематичность – требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).

Достоверность – информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

Информационное обеспечение службы управления персоналом укрупненно можно подразделить на немашинное и внутримашинное. Такая классификация информационного обеспечения может быть использована только при том условии, что в подразделениях службы управления персоналом имеются средства вычислительной техники (непосредственно, например, персональные компьютеры или используемые вычислительные ресурсы организации).

а) Немашинное информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документации.

Немашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно без применения средств вычислительной техники.

Во немашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т. п.); по линии обратной связи – от объекта к органу управления – следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Немашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формализовать информацию, представить данные в виде документов.

б) Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на

машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Основным элементом внутримашинного информационного обеспечения является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя.

В последнее время широкое распространение получило использование ПК в структурных подразделениях организации, в том числе в отделе кадров, отделах труда и заработной платы и т. д. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ПК.

Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в памяти ПК, при котором разработка информационной базы ориентировались на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от проблемно-ориентированной базы данных к информационно-ориентированной.

Все это обусловило новую организацию данных в ЭВМ, что нашло свое отражение в разработке банков данных, представляющих собой совокупность баз данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения этих баз.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными.

В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.

В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Основу **технического обеспечения системы** управления персоналом составляет комплекс технических средств (КТС) – совокупность взаимосвязанных единым управлением и автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в указанные сроки. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счет возможности использования

экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются:

- характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации;
- характеристики технологического процесса обработки информации;
- технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персоналом.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются:

- а) носители входной и выходной информации (документы, типизированные бланки, машинные носители информации и т. д.);
- б) объем входной и выходной информации по указанным носителям;
- в) объемы вычислительных работ;
- г) сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом;

д) формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики:

1. производительность при выполнении технологических операций;
2. надежность работы;
3. совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров;
4. стоимость оборудования;
5. состав и количество обслуживающего персонала;
6. площадь, требуемая для размещения оборудования.

Материалы анализа технического обеспечения службы управления персоналом, а также данные об использовании технических средств, являются исходной базой составления задания на проектирование технического оснащения службы.

Проектные решения должны обеспечивать:

- рациональную структуру, состав, необходимое количество и эффективное распределение, размещение технических средств в структурных подразделениях службы;
- улучшение общего технического оснащения по отдельным видам и направлениям работ службы;
- соответствие производительности и надежности технологически связанных средств на уровне службы управления персоналом и в рамках системы управления организации в целом;
- комплексное использование технических средств при реализации подразделениями службы своих функций и отдельных работ;
- экономичность эксплуатации средств технического оснащения.

Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления персоналом является выбор технических средств: он определяет затраты на их приобретение и эффективность будущего функционирования службы управления персоналом.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает:

- определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;
- определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;
- формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволит достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в службе управления персоналом и решить соответствующие задачи;
- определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня;
- выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективного;
- проведение сравнительного анализа технических средств;
- обоснование рекомендаций по выбору наиболее эффективных технических средств, в наибольшей степени удовлетворяющих предъявляемым требованиям;
- принятие решения о приобретении выбранных технических средств.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом, можно разделить на пять групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

Средства сбора и регистрации информации: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств – преобразование формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

Средства передачи информации: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

Средства хранения информации: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

Средства обработки информации (средства вычислительной техники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплеи), графопостроители и пр. они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

Однако следует отметить, что приведенная выше классификация технических средств службы управления персоналом организации условна,

так как многие типы технических средств выполняют комплекс функций, относящихся к разным классификационным группам.

В нашей стране всем гражданам предоставляются и гарантируются следующие права и свободы: право на труд, право на отдых, право на охрану здоровья, право на материальное обеспечение в старости, в случае болезни, полной и частичной утраты трудоспособности и потери кормильца, право на жилище, право на образование, право на пользование достижениями культуры, свобода научного, технического и художественного творчества, право на пользование землей для ведения подсобного хозяйства, садоводства и огородничества, а также для индивидуального жилищного строительства.

Из вышеперечисленных прав и свобод основным, как при предоставлении, так и при гарантии выполнения, является право на труд.

В трудовой договор должны быть включены следующие пункты:

- 1) должность, которую вы будете занимать;
- 2) ваши обязанности, как перед начальством, так и перед нижестоящими работниками;
- 3) ваши права на службе, т.е., что вам можно и чего нельзя. Например, можете ли вы принимать ответственные решения как в де фирмы, так и в делах не касающихся ваших обязанностей;
- 4) условия труда (продолжительность рабочего дня, опасна ли работа для вашего здоровья и т.д.);
- 5) условия оплаты труда.

В трудовой договор также могут входить пункты, охватывающие бытовую сторону вопроса. Это может быть предоставление жилой площади, выделение средств передвижения (служебный автомобиль), денежных средств, предоставление некоторых льгот в т.д.

Так же существует *внутренний трудовой распорядок* - это перечисление, в определенном порядке, необходимых действий для успешной работы трудового коллектива, или, другими словами расписание рабочего дня. Внутренний трудовой распорядок состоит из правил, которыми охвачены следующие вопросы:

- 1) права и обязанности рабочих;
- 2) права и обязанности администрации;
- 3) нормы, касающиеся рабочего времени и его использования,
- 4) специфические правила некоторых отраслей и производства.

Основными нормативными актами, которыми следует руководствоваться при выполнении определенных операций, являются технические инструкции (правила технической эксплуатации), составляемые обычно на основе типовых. Примером могут служить инструкции по технике безопасности, которые обычно состоят из следующих разделов:

- а) общие положения,
- б) требования по технике безопасности перед началом работы;
- в) требования по технике безопасности в процессе работы;
- г) требования по технике безопасности после окончания работы.

Инструкция может включать и другие разделы, например, о порядке оказания доврачебной помощи при несчастных случаях. При изменении технологического процесса или включении в него дополнительных операций, либо замене старого оборудования на современное администрация предприятия должна внести необходимые изменения и дополнения в тексты инструкций по технике безопасности. Причем за этими изменениями должен следить либо инженер по технике безопасности, либо лицо, ответственное за технику безопасности.

Конкретные трудовые права и обязанности отдельных категорий инженерно-технических работников и служащих закрепляются в соответствующих положениях о должностях или в должностных инструкциях, которые являются эффективным средством совершенствования организации труда.

В практике централизованного и локального регулирования труда руководящих работников и специалистов выработана структура должностных инструкций, включающая следующие разделы:

- I. общие положения;
- II. обязанности;
- III. основные права.

Описанные выше документы затрагивают все стороны жизни трудового коллектива. Одной из таких сторон является поощрение за добросовестный труд.

Работник точно выполняет свои трудовые обязанности: вовремя приходит на работу; своевременно исполняет распоряжения администрации; выполняет нормы выработки; выпускает продукцию надлежащего качества; соблюдает технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и т.д. Поощрению подлежат работники, которые «выделяются» на фоне всех остальных. Также поощрению подлежат работники с продолжительным стажем работы, но не всякой, а безупречной.

Но существует «оборотная сторона медали». Ею является нарушение трудовой дисциплины. Это - неисполнение (ненадлежащее исполнение) только таких обязанностей, которые непосредственно закреплены трудовым законодательством, правилами внутреннего трудового распорядка, техническими правилами, должностными инструкциями, вытекают из трудового договора, заключенного данным работником я конкретным предприятием.

Если действия работника не нарушают требования правовых предписаний, совершаются в рамках законодательства, ни о каком нарушении трудовой дисциплины не может быть и речи.

Нарушением трудовой дисциплины считается лишь неисполнение трудовых обязанностей по вине работника. Например, рабочий допустил брак. Причина - поручение администрацией работы, к выполнению которой он не был подготовлен, или необеспеченно его необходимыми инструментами, материалами, приспособлениями. Здесь нет вины рабочего, а, следовательно, и нет нарушения трудовой дисциплины.

Если все-таки произошло нарушение трудовой дисциплины, то администрация к виновному работнику может применить следующие виды дисциплинарных взысканий: замечание, выговор, строгий выговор, перевод на нижеоплачиваемую работу на срок до трех месяцев или смещение на низшую должность на тот же срок, либо увольнение.

Каждый из видов включает в себя несколько предыдущих, но может применяться и без вынесения предшествующих взысканий. Последние два вида используются достаточно редко, но в особых случаях это единственно возможный выход.

Кроме взысканий к нарушителям может применяться и ряд других мер. Среди них следующие:

- уменьшение очередного отпуска за прогул;
- лишение премий;
- лишение вознаграждения;
- лишение вознаграждения за выслугу лет;
- перенос очереди на получение жилой площади;
- изменение времени предоставления ежегодного отпуска;
- непредоставление льготных путевок в санатории и дома отдыха.

Все эти меры не являются дисциплинарными взысканиями, и, следовательно, если иное не оговорено законом, могут применяться наряду с дисциплинарными в общественными взысканиями в качестве дополнительных мер воздействия.

Как правило, трудовая деятельность любого человека не может быть совершенно бесконфликтной. Наш жизненный путь достаточно сложен, место работы мы избираем далеко не всегда один раз в жизни. Для многих людей эта проблема приобретает сейчас особую актуальность в связи с нестабильностью экономической ситуации в нашей республике.

Уже сейчас мы сталкиваемся со спорными ситуациями, требующими разрешения. Между тем в ходе трудового процесса, независимо от проблемы высвобождения работников, возникают немало коллизий спорного характера: прием на работу, переводы, наложение дисциплинарных взысканий, взыскание ущерба, причиненного работником своему предприятию, - все это обстоятельства, в ходе которых возможно возникновение трудовых споров.

Что же следует считать трудовым спором, каковы причины, его порождающие?

Трудовые споры - это разногласия между работниками и администрацией, переданные на разрешение уполномоченному органу. Обычно считают, что трудовые споры обусловлены несколькими обстоятельствами: несоблюдение закона и нарушение прав работников со стороны администрации, недостаткам в законодательстве, по вине сотрудника.

Если возник трудовой спор, то для его разрешения работник может обратиться в органы, рассматривающие трудовые споры. К ним относятся следующие органы:

- 1) комиссии по трудовым спорам (КТС);
- 2) профсоюзные комитеты предприятий, учреждений, организация;

3) районные (городские) народные суды;

4) вышестоящее в порядке подчиненности органы (по спорам некоторых категории работников).

Комиссия по трудовым спорам образуются на предприятиях, в учреждениях и организациях. КТС образуется из равного числа постоянных представителей профсоюзного комитета и администраций.

Специальной формы обращения в КТС закон не предусматривает, но в нем должны быть указаны: наименование КТС, фамилия, имя, отчество в должность работника, содержание спора с указанием на то, что он не был разрешен путем непосредственных переговоров с администрацией, требования работника, подпись и дата. К заявлению могут быть приложены документы, а также указано на необходимость вызова свидетелей.

Профсоюзные комитеты также относятся к органам разрешения трудовых споров, если споры до этого рассматривались в КТС. Профсоюзный комитет должен рассматривать жалобы или заявления на своем заседании с вызовом работника и других заинтересованных лиц. Профсоюзный комитет вправе:

1. разрешить трудовой спор по существу, если в КТС не было достигнуто соглашения,
2. оставить в силе решение КТС или отменить его и вынести постановление по существу спора.

Районный (городской) народный суд рассматривает трудовые споры в следующих случаях:

- а) трудовой спор подлежит обязательному рассмотрению в КТС и был рассмотрен как в комиссии, так и в профсоюзном комитете;
- б) трудовой спор по закону может рассматриваться в суде без обращения в КТС и профсоюзный комитет.

Моменты, при которых можно обращаться в суд:

1) Любой трудовой спор, рассмотренный в КТС и профсоюзном ком может быть передан работником в суд при неудовлетворении результат двух предыдущих рассмотрении вопроса.

2) Правом передачи в суд спора пользуется администрация, если она согласна с постановлением профсоюзного комитета.

3) Некоторые трудовые споры могут быть возбуждены в суде работниками, так и администрацией без обращения в КТС и профсоюзный комитет.

Судебное рассмотрение трудового спора обусловлено рядом особых процессуальных гарантий для работника: он освобождается от уплаты судебных расходов в пользу государства; дело рассматривается в сокращенные сроки, а решение по ряду трудовых споров подлежит немедленному исполнению и т.д.

Вышестоящий в порядке подчиненности орган может рассматривать трудовые споры, изъятые законом из ведения КТС, профсоюзных комитетов и подведомственности суда. Таким органом может являться как непосредственно вышестоящий, так в любой другой орган, входящий в соответствующую управленческую структуру, вплоть до республиканского министерства либо иного ведомственного органа.

Таким образом, в случае нарушения трудовых прав работника он может обратиться за защитой в один из указанных юридических органов, поскольку судебная защита прав является высшей формой защиты прав.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, техно-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила и

требования и т.д., утвержденные в установленном порядке соответствующим органом или руководством организации.

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

Важнейшими из этих документов являются:

- 1) коллективный договор;
- 2) правила внутреннего трудового распорядка;
- 3) положение о подразделении,
- 4) должностная инструкция.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации.

Тема 5. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.

1. Кадровый потенциал и методы его анализа.
2. Трудовой коллектив.
3. Формальные и неформальные группы и управление ими.

Персонал предприятия – основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации. Обычно трудовой персонал предприятия подразделяют на производственный персонал и персонал, занятый в непроизводственных подразделениях. *Производственный персонал* – работники, занятые в производстве и его обслуживании, - составляет основную часть трудовых ресурсов предприятия.

Работники производственного персонала в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введённым в действие постановлением Госстандарта РФ от 26 декабря 1994 г. № 367 с 1 января 1996 г., подразделяются на две основные группы: рабочие и служащие.

Самая многочисленная и основная категория производственного персонала – *рабочие* предприятия (фирмы) – лица (работники), непосредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

К *основным* относятся работники, непосредственно создающие товарную (валовую) продукцию предприятий и занятые в технологических процессах, то есть изменяющие формы, размеры, положение, состояние, структуру, физические, химические и другие свойства предметов труда.

К *вспомогательным* относятся рабочие, обслуживающие оборудования и рабочие места в производственных цехах, а также все рабочие вспомогательных цехов и хозяйств.

В свою очередь, вспомогательные работники могут подразделяться на функциональные группы: транспортную и погрузочную, контрольную, ремонтную, инструментальную, хозяйственную, складскую и т.п.

В группе служащих выделяют такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий, их структурных подразделений и их заместители по должностям ОКПДТР, имеющие код категории 1: директора, начальники, управляющие, менеджеры, главные специалисты (главный бухгалтер, главный механик и т.д.).

К *специалистам* относятся работники, занятые инженерно – техническими, экономическими работами, в частности инженеры, нормировщики, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т.д.

Служащие – работники, составляющие подготовку и оформление документов, учёт и контроль, хозяйственное обслуживание: делопроизводители, кассиры, табельщики, учётчики и т.д.

Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру кадров (персонала) предприятия, цеха, участка. Структура кадров также может определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм и т.д.

Профессионально – квалификационная структура персонала складывается по принципу профессионального и квалификационного разделения труда. Под *профессией* понимают вид трудовой деятельности, требующий определённых знаний и практических навыков. С пределах профессии выделяют специальности - вид деятельности, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на конкретном участке производства (например, профессия токарь, а специальность – токарь – расточник, токарь - карусельщик, токарь – фрезеровщик).

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации. *Квалификация* характеризует меру овладения работниками данной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

По уровню квалификации рабочие делятся на неквалифицированных, малоквалифицированных, квалифицированных и высококвалифицированных.

Специалисты делятся по квалификационным категориям: специалист 1, 2, 3-й категории и без категории. Руководители подразделяются по структурам управления – на линейных и функциональных, по звеньям управления – высшего, среднего и низшего.

Под влиянием научно – технического процесса происходит изменение численности и удельного веса отдельных профессий и профессиональных групп производственного персонала. Численность инженерно – технических работников и специалистов увеличивается более быстрыми темпами по сравнению с ростом численности рабочих при относительной стабильности удельного веса руководителей и технических исполнителей. Рост числа этих категорий работников обусловлен расширением и совершенствованием производства, его технической оснащенности, изменением отраслевой структуры, появлением рабочих мест, на которых необходима инженерная подготовка, а также возрастающей сложностью выпускаемой продукции. Очевидно, что подобная тенденция сохранится и в будущем.

Трудовой коллектив – это объединение работников, осуществляющих совместно трудовую деятельность на государственном, кооперативном, общественном, частном предприятии (объединении, фирме, концерне и т.д.), учреждении, организации.

В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и других подразделений.

Постепенно расширяются полномочия и самостоятельность коллектива в принятии различного рода решений, в развитии управления и самоуправления.

Для создания трудового коллектива необходимы, как минимум, следующие условия:

А) наличие, по крайней мере, двух людей, которые сознательно считают себя частью этой группы;

Б) наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены этой группы;

В) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Роль и значение трудовых коллективов в развитии общества огромны. От эффективности и качества труда работников в конечном счете зависят процветание общества, уровень и качество жизни людей. Путь же к успеху каждого трудового коллектива – это снижение себестоимости и издержек производства, повышение его эффективности, технического и технологического уровня и уровня организации производства; повышение объемов и качества выпускаемой продукции и услуг; максимальный учет запросов потребителя и снижение цен с целью завоевания рынка сбыта, в итоге - улучшение всей экономики и уровня жизни населения в частности.

Каждому трудовому коллективу присуща своя трудовая среда. Человеческий труд определяется как целенаправленная человеческая деятельность, в процессе которой он (человек) создает материальные и духовные ценности для удовлетворения существенных человеческих потребностей. Труд совершается всегда в определенном пространстве и времени определенными средствами труда в рамках конкретных общественных отношений, которые возникают между людьми в процессе их трудовой деятельности. В данном случае под средой можно понимать совокупность условий и воздействий, имеющих место в некотором окружении. Человеческая трудовая деятельность осуществляется в трудовой среде. Поэтому под трудовой средой понимаются средства, условия труда и взаимоотношения индивидов, участвующих в трудовом процессе.

Трудовая среда включает физические факторы – это воздух, температура, влажность, освещение, трудовое оформление, уровень шума и

т.д., а также технико-технологические факторы – это средства труда, предметы труда и технологический процесс.

Средства труда, предметы труда и люди в трудовом коллективе находятся в постоянном взаимодействии. Элементы физической трудовой среды подвержены постоянным изменениям. Эти изменения происходят быстрее среди элементов физической трудовой среды, являющихся продуктом человеческого труда и порождают целый ряд социальных последствий.

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана она становится также и социальной средой, где правила взаимодействия людей формируются отнюдь не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество других объединений - неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация - спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Эти цели являются причиной существования такой неформальной организации.

В большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда.

Благодаря формальной структуре организации и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе друг друга, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального

взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они оказываются вписанными.

Они в некотором роде организованы схожим с формальными организациями роде - у них есть своя иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших организациях так же имеются неписанные правила называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальные организации создаются по заранее задуманному плану. Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Тема 6. ПЕРЕМЕЩЕНИЯ, РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ, ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ.

1. Сущность, содержание и задачи кадрового планирования организации.
2. Показатели, используемые в кадровом планировании.
3. Уровни и этапы кадрового планирования.
4. Сущность и виды деловой карьеры.
5. Планирование деловой карьеры.
6. Система служебно-профессионального продвижения.

7. Планирование служебно-профессионального продвижения.
8. Планирование работы с кадровым резервом.

Сегодня все большее число компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование или планирование человеческих ресурсов. Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Целью планирования является обеспечение фирмы или компании необходимой рабочей силой и определение неизбежных при этом издержек. Такое положение вызывает, прежде всего, необходимость переноса центра тяжести в кадровом планировании к более качественному определению профессионально-квалификационных структур и состава кадров, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и, главное, призвано выявлять будущие потребности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на ранних стадиях.

Ответственность за принятие решений в области кадрового планирования возлагается на руководство предприятия. Именно руководство должно ставить перед собой цель интегрирования кадрового планирования в совокупность производственных решений.

Первейшая задача планирования персонала — «перевод» имеющихся целей и планов организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих. По существу, каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации прodelывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием к планированию персонала.

Долговременный успех любой организации, несомненно, зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно

выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, стремятся к достижению этих целей.

Недобросовестно выполненное, и тем более проигнорированное кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время.

Очень важно поставить те вопросы, на которые кадровое планирование должно дать ответы. А именно:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал;
- как в перспективе использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям компании и рынка;
- как обеспечить мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Одним из важных элементов кадрового планирования является привязка потребностей в рабочей силе к графику развития производства, т. е. определение перспективы развития кадрового потенциала фирмы или предприятия, что обуславливает постановку основных задач кадрового планирования, а именно:

1. разработку процедуры кадрового планирования;
2. согласование кадрового планирования с планированием организации в целом;
3. организацию эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;

4. проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
5. содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
6. улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

- а) прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- б) изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- в) анализ системы рабочих мест организации;
- г) разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

При осуществлении кадрового планирования организация преследует такие цели:

- приобретение и удержание квалифицированных работников в необходимом количестве;
- использование потенциала своего персонала наилучшим образом;
- предвидение проблем, возникающих из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Руководство организации должно решить: в каком подразделении какое количество сотрудников и какой квалификации необходимо для обеспечения процесса производства. Только после этого определяется потребность в дополнительной рабочей силе. Найм сотрудников осуществляется на основе штатного расписания. Для определения количественного состава наемного персонала на предприятиях широко применяют разработку норм численности персонала методом сравнения. При этом широко используют данные об изменении численности и продуктивности (или объема продаж) при данном количестве персонала в

разные периоды, а также данные о численности персонала, используемого другими фирмами.

Основное правило кадрового планирования: все стороны планирования должны рассматриваться только совместно со стратегическими планами организации и в соответствии с периодами этих планов. Это значит, что если установлены краткосрочные и долгосрочные цели компании, необходимо определить и спланировать требуемое количество персонала для достижения поставленных целей в том или ином периоде.

Существуют специальные методы определения потребности в персонале.

Метод, основанный на суждениях, может использоваться на малых предприятиях, так как не требует сложного программного обеспечения. Его суть заключается в оценке менеджерами всех уровней будущих потребностей в персонале. Эти оценки могут производиться как «сверху вниз» — от высшего уровня руководства к среднему и дальше вниз, так и «снизу вверх».

Метод Дельфи заключается в предоставлении независимой оценки каждым менеджером. Получения информации аккумулируется у посредника (обычно — у менеджера по персоналу), который на основании частных данных делает общий прогноз.

Математические методы включают статистические методы и методы моделирования. Примером статистических методов является метод экстраполяции, т.е. пропорциональное перенесение сегодняшней ситуации в будущее. Поскольку он имеет небольшую погрешность, так как не учитывает постоянно изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, его чаще всего используют для краткосрочного кадрового планирования.

Методы моделирования основываются на составлении модели деятельности компании. Они хороши тем, что позволяют «проиграть» разные сценарии развития организации. Поэтому позволяют спрогнозировать

потребность в персонале на каждом отдельном этапе стратегического плана. Этот метод хорош для предприятий, имеющих нестабильную организационную структуру и работающих в нестабильных экономических и юридических условиях. Самый сложное при использовании таких методов — составление модели, адекватной реальной компании.

Экономический эффект планирования кадров выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров. Затраты на кадровое планирование не должны превышать приносимого ими положительного эффекта.

Для экономии средств на кадровое планирование специалисты рекомендуют следующее:

- постоянно следить за рынком труда (для того, чтобы знать конъюнктуру и средний уровень зарплат для потенциальных сотрудников компании — чтобы не переплатить);
- совершенствовать процесс приема на работу, стремиться как можно лучше узнать кандидата, его квалификацию, опыт, личностные качества (чтобы потом сразу не увольнять);
- не забывать о внутренних резервах компании и постоянно их контролировать (чтобы в нужный момент можно было найти подходящего человека на новую должность внутри самой компании и тем самым сократить затраты на поиск, подбор, адаптацию); делать постоянный мониторинг сотрудников, например, путем периодической аттестации персонала.

Результаты кадрового планирования должны найти свое выражение в комплексе конкретных мероприятий по поддержанию баланса рабочей силы при высвобождении работников и обеспечении найма необходимых

специалистов. Отдельно должен разрабатываться комплекс мероприятий, связанных с обучением молодых рабочих и повышением квалификации штатных сотрудников. Исходными данными для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, норма выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ. Общая потребность в специалистах определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени механизации управления с учетом типовых штатных расписаний.

По периоду планирования различают текущую и перспективную потребность в специалистах. Текущая дополнительная потребность — это необходимая численность специалистов в базисном году. Этот показатель является основой планирования перспективной потребности, а также исходной базой для внутреннего распределения специалистов. Перспективная потребность определяется на 3–5 и более лет. В настоящее время существуют следующие методы расчета перспективной потребности в специалистах.

При определении потребности в специалистах на срок до пяти лет используется штатно-номенклатурный метод, который основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием. Штатно-номенклатурный метод при наличии плановых показателей позволяет определить как число специалистов (на основе штатных расписаний), так и их квалификационный уровень. Типовые номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием, а также типовые штатные расписания разрабатываются аппаратом фирмы, предприятия и утверждаются их руководством. Типовые номенклатуры содержат наименования функций управления, структурных подразделений и

должностей, а также специальностей высшего и среднего специального образования, наличие которых необходимо для кандидатов на замещение указанных должностей.

Типовая номенклатура должностей разрабатывается на всех уровнях управления и служит исходной базой для разработки нормативов насыщенности специалистами и потребности в них по специальностям. От качества разработки номенклатур зависит достоверность расчетов потребности, на основе которых формируются планы подготовки специалистов высшей и средней квалификации. В разработке номенклатур, наряду с работниками кадровых служб, принимают участие сотрудники технических, планово-экономических, производственных и других подразделений, осуществляющих функции текущего и перспективного планирования.

Наименование должностей и образовательный уровень в номенклатурах указывается в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, а наименование специальности — в соответствии с действующим перечнем специальностей. Для придания номенклатурам должностей большей гибкости целесообразно на каждую должность предусматривать несколько специалистов, чтобы более полно учесть перспективы развития производства.

Тема 7. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

1. Сущность понятия «технология управления персоналом».
2. Профессиональная ориентация.
3. Набор, отбор и наем персонала.
4. Адаптация персонала.
5. Аттестация персонала.
6. Высвобождение и увольнение работников.

7. Профессиональное обучение и развитие персонала.
8. Подготовка резерва руководителей.

Основной задачей при приеме на работу персонала является спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечением на работу начинается управление персоналом. Существует два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены ниже в таблице.

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
<p>Появление шансов для служебного роста</p> <p>Повышение степени привязанности к организации.</p> <p>Улучшение социально-психологического климата на производстве.</p> <p>Низкие затраты на привлечение кадров.</p> <p>Претендентов на должность хорошо знают в организации.</p> <p>Претендент на должность знает данную организацию.</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации.</p> <p>Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.</p> <p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.</p> <p>“Прозрачность” кадровой политики.</p> <p>Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.</p> <p>Возможность целенаправленного</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров.</p> <p>Возможны напряженности или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</p> <p>Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.</p> <p>Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.</p> <p>Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя.</p> <p>Количество переводов на новую должность не удовлетворяет</p>

<p>повышения квалификации персонала.</p> <p>Возможность избежать всегда убыточной текучести кадров.</p> <p>Рост производительности труда.</p> <p>Решается проблема занятости собственных кадров.</p> <p>Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>потребность в кадрах.</p> <p>Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>
Внешние источники привлечения персонала	
<p>Более широкие возможности выбор.</p> <p>Появление новых импульсов для развития организации.</p> <p>Новый человек, как правило, легко добивается признания.</p> <p>Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.</p> <p>Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации.</p>

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы.

При обращении к специализированным организациям, занимающимся наймом, подготовки персонала, аналогично найму временным работникам, принимаемые работники не являются временными. При приеме на работу проводится беседа с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

При замещении вакантной должности специалиста или руководителя выделяются следующие этапы:

1. Разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;
2. Широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
3. Проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших. Которая проводится кадровой службой;
4. Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы Укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора. Непосредственный руководитель участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов (общественная гражданская должность, отношение к труду, уровень знаний и опыт работы,

организаторские способности, умение работать с людьми, умение работать с документами и информацией, умение своевременно принимать и реализовывать решения, способность увидеть и поддержать передовое, морально-этические черты характера).

Конечное решение при отборе формируется на нескольких этапах, которое следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Предварительная отборочная беседа. На этом этапе специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и т.д. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным. И они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда кандидата. Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных нагрузок; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок; 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации. Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, находится в анкете. Однако в одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкеты, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Беседа по найму. Существует несколько видов по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые по схеме. В процессе беседы происходит обмен информации, обычно в форме вопросов и ответов. Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка – тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Во время беседы следует учитывать: 1) внимательно слушать, что и как говорит заявитель; 2) следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем; 3) помнить о требованиях, предъявляемых характером работы; 4) решение следует принимать, только имея всю нужную информацию; 5) беседе необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями вопросов. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативной письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемые пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации

необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчика заразных болезней.

Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла. Выполняемых руководящими составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители - от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества выполнения этой функции во многом зависит эффективность работы организации.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда. С одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;

- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми принимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров. Связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Кодекс законов о труде; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулирование труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей. С тем чтобы работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал выполнить порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точные учет ее количественных и качественных

результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального разрешения персонала в зависимости от выполняемой работы. Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальными без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения можно рекомендовать *профильный метод*.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик - требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Показатели должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик дает возможность учесть, требования обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их соответствие друг с другом.

В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. При заполнении таблицы необходимо использовать такие показатели как: показатели уровня квалификации; показатели деловых качеств; показатели работоспособности;

показатели качества выполняемой работы; показатели стиля и методов работы; показатели, характеризующие аналитические способности; показатели участия в инновационной деятельности; показатели дисциплинированности; показатели психологической совместимости с коллективом.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений. Становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших. Подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

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

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы его развития;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- определение способов внешней мотивации работника.

Для того чтобы не допустить ошибок (нереалистичность деловой оценки персонала, вызванная объективными или субъективными несоответствиями оценщика, такие как ошибка экстремальности, пристрастия и т.д.) деловой оценки персонала необходимо выполнять следующие обязательные мероприятия:

- разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

При разработке методики деловой оценки особое внимание следует уделить описанию этапов проведения оценки. Можно выделить несколько этапов деловой оценки:

- 1) сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
- 2) обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
- 3) подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;
- 4) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;

- 5) формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- б) принятии решений экспертной комиссии по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником.

При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения: коллег и работников, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника.

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессионально поведение; личностные качества.

В оценке **результативности труда** следует различить “жесткие” и “мягкие” показатели. К “жесткие” показателям можно отнести производственную систему организации, подразделения систему управления, имеющие взаимосвязь с внешним окружением: маркетинг, материально-техническое снабжение, торговые агент, ремонтные службы. Эти показатели легко измеримы и охватываются информационной системой организации.

“Мягкие” показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (исследовательских подразделениях).

Под условиями достижения результатов труда понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, учет и контроль хода работы и др.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе. Самостоятельность в решении тех или иных задач и т.п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.

Личностные качества, эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требует осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является **выбор способов (методов), с помощью которых оцениваются те или иные показатели.**

Метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов). Предполагает большое определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя. Этот метод удобен и экономичен. Но есть и проблемы, связанные с широкой интерпретацией у оценщика числового обозначения. Чтобы снизить субъективизм, используют другую его разновидность – метод шкалирования рейтингов описаний поведения. При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующему данному числовому значению.

Простым и удобным методом является **метод альтернативного ранжирования (упорядочения рангов).** В рамках аналитической оценки по

каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: по показателю “добросовестное выполнение заказов”: сотрудник 1>2>3... т.о. последний работник – работающий с наихудшим рейтингом. Недостатки этого метода: ненормируемая шкала оценки, невозможность достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между 2 и 3 – незначительно.

Метод анкет (альтернативных характеристик) отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образцу.

Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом. Иногда сталкиваются со случаями, когда руководитель подразделения завышает оценки своих сотрудников. Для устранения такого явления используется **метод заданного распределения оценок (принудительного распределения)**. В соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например: 30%-средний, 10%-низкий рейтинг и т.д.

Наряду с вышеперечисленными методами в практике деловой оценки используется подход. При котором предварительно не устанавливаются показатели оценки. В рамках данного подхода широкое распространение получил **метод управления по целям**. Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

Социализация – усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы

ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе. Социализация охватывает все процессы приобщения к культуре, коммуникации, с помощью которых человек приобретает способность участвовать в социальной жизни.

Социализация начинается с детства и продолжается всю жизнь, так как индивид сталкивается с необходимостью выполнения различных социальных ролей.

При управлении персоналом организации важно учитывать, что процесс социализации непосредственно связан с профориентацией и трудовой адаптацией работника к социальной и производственно-технологической среде организации, вхождением его в ту или иную социальную группу, ролевую структуру коллектива организации.

Социальная структура коллектива включает следующие показатели: пол, возраст, стаж работы, образование, семейное положение, вид мотивации, уровень прогрессивности, уровень жизни, отношение к собственности.

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Конечно, каждому человеку приходится исполнять с той или иной степени все три вида ролей, и можно говорить лишь о степени проявления его личности в одной из этих ролей. Поведение человека имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зависит от внешней среды.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, результаты проведения деловых игр и т.д.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (учащимся) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающихся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер:

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

Основными формами профориентационной работы являются:

Профессиональное просвещение – это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.д.

Профессиональная информация – система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиям и оплатой

труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

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

Профессиональный отбор – участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающиеся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

В процессе **психофизиологической адаптации** происходит освоение совокупности все условий, оказывающих различное психофизическое воздействие на работника во время труда.

В процессе **социально-психологической адаптации** происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

В процессе **организационно-административной адаптации** работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. У него должна сформироваться собственная роль в производственном процессе.

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе **санитарно-гигиенической адаптации** работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Следует различать понятия “высвобождение” и “увольнение”. Увольнение – прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником. Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Это позволяет регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной квалификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

1. увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
2. увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
3. выход на пенсию.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации является **уход работника по собственному желанию**. Этот переход в большинстве сотрудников рассматривается позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо на изменяются, либо сотрудник готов к подобным изменениям. Поэтому поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

Чтобы оценить происходящее событие предлагается провести заключительное интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения. Помимо этого в процессе заключительного интервью могут решаться более практические вопросы, например информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п. Главными целями заключительного интервью являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

Заключительное интервью возможно проводить как в устной, так и в письменной форме. Поведение заключительного интервью сопряжено с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том. Что во многих случаях при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок. Либо делает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения: проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности; перенос беседы на более поздний срок,

когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее.

Увольнение по инициативе администрации – чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации – является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность. Этот период переживается тяжело, потому что затрагивает все важнейшие стороны труда – профессиональные, социальные, личностно-психологические. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, – либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа: подготовка; передача работнику сообщение об увольнении; консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- 1) ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- 2) несоответствие сотрудника занимаемой должности и выполняемой работе;
- 3) неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- 4) прогул, в том числе отсутствие на работе более четырех месяцев подряд;
- 5) неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- 6) восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

- 7) появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- 8) совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- 9) однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителем своих служебных обязанностей;
- 10) совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- 11) совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Второй этап мероприятий – доведение до сотрудника сообщение об увольнении – делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап – консультирование – является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места. Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест.

Следует отметить, что одной из причин высвобождения может быть окончание срока контракта.

Выход на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе

жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего пенсионирования человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому этот процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточного пристального внимания. Это внимание исходит от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

2. “Скользящее пенсионирование” – практически дословный перевод распространенного в зарубежных организациях. Это система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Тема 8. ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

1. Организация обучения персонала.
2. Службы по организации обучения.
3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации.
4. Методы, формы и виды обучения.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному

диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это, как выяснилось в ходе бесед – рабочими, во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом.

Изучая удовлетворенность рабочих и возможные пути повышения стабилизации трудового коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы.

На первом месте стоит содержание труда и уровень его оплаты. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных рабочих предприятий.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятие определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число *экономических показателей* входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. *Социальные показатели* отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

- планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
- периодичности и обязательности обучения;
- дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;

- обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

1. для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения;
2. для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;
3. если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Разработка образовательных программ и стажировок.

Мир не стоит на месте, появляются новые технологии, методологии, а потому чтобы быть нужным и актуальным на рынке труда необходимо постоянно повышать квалификацию.

Еще совсем недавно профессиональная переподготовка и повышение квалификации не считались серьезным образованием. Большинство стремилось получить фундаментальные знания и диплом о втором высшем образовании. Однако за последние пару лет ситуация изменилась коренным образом, и профессиональная переподготовка стала пользоваться спросом. Это заметили и учебные центры, открывающие новые программы переподготовки, и официальная статистика говорит об этом же.

"Рынок труда стал более динамичен, идет постоянная миграция персонала из одной области в другую, специалисты "перетекают" в более перспективные, высокооплачиваемые сферы экономики. Но сделать это сегодня не так легко, как в начале 90-х. Необходим государственный диплом о профессиональной переподготовке или документ, подтверждающий повышение квалификации в определенной сфере деятельности".

Кроме того, многие сферы бизнеса развиваются столь стремительно, даже работающие специалисты вынуждены постоянно повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания.

Нельзя забывать и о том, что буквально на наших глазах постоянно появляются новые специальности.

И последняя причина увеличения интереса к дополнительному образованию - жесткая конкуренция среди молодых специалистов. На рынке труда более конкурентоспособным становится тот молодой специалист, который имеет несколько образований.

Постоянные организационные изменения.

Менеджерам и руководителям часто приходится управлять большим количеством людей и более сложными рабочими процессами и процедурами. Соответственно меньше возможностей остается для микроуправления, а сотрудники могут проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения.

Преимущества повышения квалификации персонала для организации.

Повышение квалификации персонала поможет по следующим ключевым направлениям.

Подбор и расстановка кадров. Перспектива обучения и повышения квалификации привлекает хороших специалистов. Текучесть кадров снижается, поскольку должным образом подготовленные сотрудники получают больше удовлетворения от работы, так как могут полнее себя реализовать, а их усилия получают признание.

Использование новых технологий и производственных систем. Во многих компаниях имеется широкий спектр технологических возможностей, однако некоторые из них не используются из-за отсутствия квалифицированных кадров. Повышение квалификации на рабочем месте,

когда начальник организует обучение отдельных сотрудников или небольших групп, служит кратчайшим путем к применению новых технологий.

Качество продукции и услуг. Обучение и повышение квалификации персонала, особенно неформальных лидеров команд и сотрудников, работающих с клиентами, позволяет полнее удовлетворять потребности клиентов.

Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. В процессе повышения квалификации проявляют себя сотрудники с потенциальными способностями к руководству и менеджменту, в связи с чем можно строить долгосрочные планы на будущее в масштабах всей организации.

Преимущества повышения квалификации персонала для руководителей.

Личное участие в повышении квалификации сотрудников способствует самосовершенствованию в следующих направлениях.

Текущие дела. Концентрируя внимание на повышении квалификации персонала, вы тем самым заботитесь о том, чтобы ваши сотрудники учились на ошибках, а не повторяли их. Если вы сами или кто-либо из опытных работников научите людей, что и как нужно делать, у работников появятся новые навыки, круг их обязанностей можно расширить, что сэкономит вам время в будущем.

Потенциальные возможности сотрудников. В отличие от оборудования ценность кадров повышается со временем, благодаря приобретению новых знаний и опыта. Постоянно совершенствуя свои навыки, вы и ваши сотрудники никогда не отстанете от требований времени и сумеете справиться с изменившейся рабочей нагрузкой. Развитие

собственных возможностей гарантирует в будущем независимость от других подразделений и консультантов.

Собственные перспективы карьерного роста. Типичная ошибка, когда человек, желая стать незаменимым, стремится сделать все сам. Позабывшись о повышении квалификации своих сотрудников и возложив на них больше ответственности, вы сэкономите силы и время и сможете расширить круг своих обязанностей.

Преимущества повышения квалификации для сотрудников.

Гарантированная занятость. Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы.

Рабочий потенциал. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе.

Ослабление стресса.

Мотивация и удовлетворение от работы.

По данным опросов, размер оплаты имеет гораздо меньшее значение, чем принято считать. Исследователи сделали важное наблюдение: люди хотят интересной и увлекательной работы, хотят работать с удовольствием и гордиться результатами своего труда. Менеджеры и руководители имеют большое влияние на работу своих сотрудников и их отношение к ней. Следует больше заботиться о повышении удовлетворенности работой.

Одним из способов повышения квалификации может стать стажировка.

Стажировка - самостоятельный вид дополнительного профессионального образования. Основная цель стажировки - формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки.

На процесс стажировки можно смотреть с разных точек зрения.

Например, с точки зрения человека только что получившего образование (кем мы скоро и станем), стажировка - это практика в работе. Она даёт возможность хорошо зарекомендовать себя в какой-либо компании и получить необходимый опыт в работе по своей специальности.

Если же смотреть с точки зрения организации, которая возьмется стажировать такого выпускника, то это возможность использовать дешевую рабочую силу и, конечно же, возможность присмотреть себе нового сотрудника не тратя средств на его поиск и испытательный срок.

Также, процесс можно рассматривать с точки зрения, руководителя организации, который отправляет своих сотрудников стажироваться в другие крупные солидные организации (корпорации, холдинги, возможно даже за рубежом). Казалось бы, организация тратит большие средства оплачивая дорогу, проживание (если это не в родном городе), и фактически платит за работу своего стажера этой самой сторонней организации. Так какие же в этом плюсы?

К факторам, определяющим успех компании на рынке, можно отнести квалификацию и техническую компетентность персонала, опыт работы компании в отрасли, стратегию компании по управлению взаимоотношениями с клиентами.

Обратимся к статистике, 75 % выпускников российских вузов работают ныне не по своей специальности. Молодых дипломированных специалистов по-прежнему приходится в массовом порядке переучивать на предприятиях. Т.е. руководителю выгодно иметь у себя хорошо обученных и опытных сотрудников.

Тема 9. МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

1. Стимулирование трудовой деятельности.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Теория мотивационного комплекса трудовой деятельности.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособляя все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь

именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенный результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

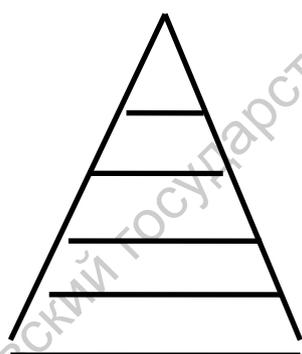
При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа. Это две составляющие поощрения сотрудника. Вторая считается наиболее прогрессивной хотя бы потому, что относится к верхней части пирамиды потребностей Маслоу.



Потребность в самовыражении.

Потребность в уважении.

Социальные потребности.

Потребность самосохранения.

Физиологические потребности.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности.

Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы,

предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости

индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

- 1) Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах
- 2) Правильно располагать и хранить нужные предметы
- 3) Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
- 4) Постоянная готовность рабочего места к проведению работы
- 5) Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

В менеджменте применяются, по крайней мере, 6 способов неденежного стимулирования

1. ОДОБРЕНИЕ. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их

ценят и уважают. По мнению Мэри Кэй Эш, владелицы преуспевающей фирмы “Мэри Кэй Косметикс”, есть только две вещи, которые люди хотят больше, чем секса и денег - это одобрение и похвала. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

Существуют следующие правила менеджеров:

- хвалите сразу
- хвалите работу человека
- говорите, что вы довольны и вам приятно оттого, что работник это сделал
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

2. **ДЕЙСТВИЕ.** Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения, вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Генри Форд также использовал этот метод. На его предприятиях рабочие были акционерами. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы. К сожалению, в нашей российской действительности существует жалкая пародия на эту систему по причине невыполнения вышеуказанных условий.

3. **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ.** Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объем работы.

4. ЗАИМОПОНИМАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТНИКУ.

Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

5. РОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ И ЛИЧНЫЙ РОСТ. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как "IBM", "Digital equipment corp.", "General Motors", сохранять лидирующее положение на рынке в США. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

6. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ЛЮБИМОЙ РАБОТЫ.

Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

Участие в прибылях. Наиболее распространенной формой коллективного поощрения является так называемая система "УЧАСТИЯ В ПРИБЫЛЯХ". Сущность системы "участия в прибылях" заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат ставится в зависимость от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Выплаты рабочим и служащим (в том числе и представителям высшей администрации)

в порядке “участия в прибылях” не облагаются налогом. Таким образом, предприниматели поощряются государством к распространению этой системы. Во многих случаях “участие в прибылях” предусматривает выплату всей или части премии в виде акций.

В системе “участия в прибылях” премии начисляются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятий: повышение производительности труда и снижение издержек производства. Начисляются премии, как правило, пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п.

Эта система, как говорилось выше, безусловно хороша только для предприятий, производящих конкурентоспособные товары и имеющих стабильную прибыль. Скорее всего - это крупные фирмы.

Мотивация	Трудовая активность, %
Материальная	48.2
Комфортная	55.6
Самореализация	37.5
Социоцентрическая	56.4

На Западе существует множество теорий мотивации труда. К примеру, теория Д. Мак-Киеланда делает упор на потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Известный ученый в области лидерства Д. Мак. Грегор, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию X» и «теорию Y».

Традиционный подход	Современный подход	
Теория X	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать .	1. Работа является желанной для большинства сотрудников.	1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей.	2. Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений.
3. Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности.	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату.	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	

5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы.	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность.	
--	---	--

«Теория х» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория у» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности. Эти две теории относятся к *содержательным* теориям мотивации.

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

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания “затраты труда - результаты”, ожидания - “результаты - вознаграждение” и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к

получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Получившая широкую поддержку модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

1. признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров,
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку

руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Управление людьми это искусство. Ему нельзя выучиться только в институте. Только практика, годы работы, много прочитанных книг и отдельные теоретические методы, работающие в реальной жизни.

Тема 10. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.

1. Трудовая адаптация персонала.
2. Сущность, виды и цели профориентации и адаптации персонала.

3. Формы и направления профориентационной работы.
4. Управление адаптацией.

Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90 % людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда

параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом:

Таблица 1

Функции и мероприятия по ориентации	обязанности	
	Непосредственного руководителя	Менеджера о персоналу
Составление программы ориентации	выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	выполняет	

Обычно *программа ориентации* включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. **Общее представление о компании:** цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.
2. **Политика организации:** принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.
3. **Оплата труда:** нормы и формы оплаты труда и, ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.
4. **Дополнительные льготы:** страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.
5. **Охрана труда и соблюдение техники безопасности:** места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение; о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и, порядок оповещения о них.
6. **Работник и его отношения с профсоюзом:** сроки и условие найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления

профсоюзов, и политика кампании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей.

8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена *специальная программа*. Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1) *функции подразделения* (цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания).

3) *требуемая отчетность* (виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями).

4) *процедуры, правила, предписания* (правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы; телефонные

переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения).

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Тема 11. КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ.

1. Основные понятия конфликтологии.
2. Определение, причины, виды, функции и модель конфликтов.
3. Развитие и разрешение конфликта.
4. Роль руководителя в разрешении конфликта.
5. Управление и предупреждение конфликта.
6. Сущность и природа стресса. Управление стрессами.

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате,

бытует мнение, что конфликт- явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Типы конфликта.

1.Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

2. Межличностный конфликт. Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

3. Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

Причины конфликта.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению,

благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространённая причина конфликта.

Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта.

Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

Последствия конфликта.

А. Функциональные последствия. Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений-враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

Б. Дисфункциональные последствия. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

- Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
- Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Управление конфликтной ситуацией.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов.

Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

Структурные методы.

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила.

Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы.

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и

информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

Общеорганизационные комплексные цели.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример - компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

Структура системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий.

Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные методы разрешения конфликтов.

1. Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

2. Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

3.Принуждение. В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

4.Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

5.Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Тема 12. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

1. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень.
2. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия.
3. Показатели экономической эффективности управления.

4. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
5. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл.

Экономическая ситуация в России в последние годы чрезвычайно затрудняет прикладные исследования процессов управления персоналом с применением комплекса статистических методов. Как известно, для многих из них требуются достаточно продолжительные временные ряды, хорошо сопоставимы на отдельных отрезках. Ясно, что небольшой опыт большинства российских компаний, конкуренция, высокий уровень инфляции, начиная с 1992 г. подрывают указанные предпосылки стандартных методик оценки эффективности. Это не значит, что от подобных расчетов надо отказаться вовсе. Необходимо адаптировать имеющиеся или выработать новые методики для оценки эффективности управления персоналом.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Анализ публикаций в этой области позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления

персоналом. Согласно первой из них эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется. Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства.

Количественная оценка этого вклада представляет собой чрезвычайно трудную задачу, так как даже соответствующих отчетных показателей пока еще не существует. Поэтому большинство методик оценки эффективности управления персоналом придерживаются первого подхода.

При этом представляется целесообразным оценивать не столько вклад управления персоналом в эффективность производства, сколько качественное влияние его на эту эффективность. Интегральный показатель (эффективность на уровне холдинга) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность отдельных систем или подсистем управления персоналом - подбора, обучения и т. д.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал холдинга используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности его руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ему характеристиках⁸.

Но в настоящее время для многих российских холдингов, к сожалению, характерно другое направление. Либо вообще игнорировать систему управления персоналом, либо, в лучшем случае, оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей. К ним можно отнести: текучесть персонала, время, затраченное на профессиональное обучение, и др.

Развитию этой тенденции способствует и широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению персоналом находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния. "Взятые в отрыве от общих целей развития эти, потенциально важные показатели, способствуют изоляции службы управления персоналом".

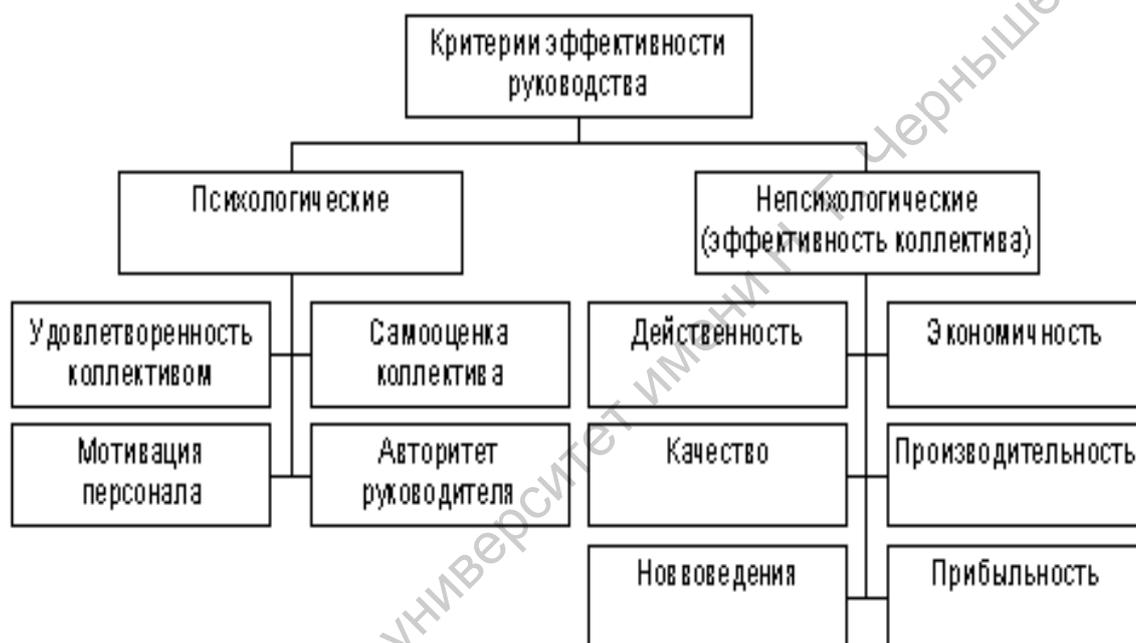


Рис. 1. Критерии эффективности управления персоналом.

Можно заметить, что рассмотрение психологического аспекта последствий управленческой деятельности представляет довольно большой интерес. В экономической литературе представлены следующие критерии эффективности управления персоналом (рис. 1).

Эти критерии могут быть использованы применительно к оценке эффективности любого производственного коллектива. "Итог жизнедеятельности коллектива - его эффективность, отражающая степень эффективности руководства им".

Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три

группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные).

К количественным методам оценки относятся: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод "эксперимента" и т. д. К качественным (описательным) методам относятся: система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются метод стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки управленческого труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации результатов, сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов.

В качестве методологического подхода представляется целесообразной оценка эффективности на трех различных уровнях:

1. уровне отдельных работников,
2. уровне органа управления,
3. уровне системы управления.

В ряде европейских стран получили распространение так называемые центры оценки управленческого персонала. Деятельность таких центров состоит в выявлении с помощью экспертов и на основании специального комплекса тестов и упражнений потенциальных способностей работников управления. Центры оценки могут помочь как продвижению управляющих работников, так и повышению их квалификации

Центры оценки не свободны от недостатков, к которым, прежде всего, относится высокая стоимость осуществления их программ. Кроме того, применяемые оценки не гарантируют отсутствие ошибок. Так некоторые американские компании применяли дополнительные методы, такие как использование "речевого консультанта", что помогало испытуемому самому определять пробелы в своей подготовке.

Таким образом, аналитическая работа по оценке управленческого труда может быть организована различными способами. Разумеется, представляется возможным использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег.

Поднимая вопрос о достоверности итоговой информации при оценке руководителей и специалистов, следует отметить:

- ни один из применяемых видов оценки не может дать высокой достоверности, поэтому и предлагается оценочный комплекс, в котором отдельные виды оценок дополняют друг друга;
- оценить всю совокупность качеств человека практически невозможно и не нужно. А вот определить основные требуемые качества в деятельности работника - это задача региональных центров, в штат которых входят экономисты, психологи и программисты;
- достоверной и полной будет та информация, в которой есть ответы на вопросы: какие имеются возможности у работника и в какой мере они реализовались, какие не реализовались и почему, а также при каких условиях в будущем они могут реализоваться.

Говоря об оценке эффективности управления персоналом, нельзя не сказать об оценке собственно службы управления персоналом. Очень много

зависит от их персонала, "если они отвечают требованиям экономической реформы, а именно: имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на ниже занимаемой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт коммерческой деятельности холдинга и технологии производства" ¹⁶.

Эффективное управление и развитие холдинга во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя холдинга, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Эти и другие критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур, является рефлексивным средством, помогающим руководителю увидеть и оценить в достаточно конкретном смысле качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

Производительность и нормирование труда.

Производительность труда — количественная характеристика работы, выполняемой персоналом, которая связана с уровнем эффективности труда.

Главными целями являются:

- 1) сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- 2) повышение гибкости производства;
- 3) повышение качества товаров; совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяет следующие типы

факторов:

- 1) краткосрочные — объективные (изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями);
- 2) субъективные (колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);
- 3) долгосрочные (цены на материалы, энергию).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

1. Определение прямых трудозатрат (оценка соотношения прямых трудозатрат к нормочасам).
2. Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества; стоимость гарантированного ремонта; численность производственных рабочих; численность всего персонала и т.д.

Управление производительностью труда включает следующие элементы: управление качеством; планирование процедур повышения эффективности; измерение трудозатрат и нормирование труда; бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание и факторы, препятствующие росту производительности (снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности).

Нормирование труда — это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Основные цели нормирования:

- 1) планирование производства и определение потребности в персонале;
- 2) расчет затрат на заработную плату;
- 3) оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо осуществить:

- 1) анализ деятельности;
- 2) расчет и утверждение базовых норм;

- 3) мониторинг технического уровня производства, планирование пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;
- 4) внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;
- 5) мониторинг норм труда.

Основные методы нормирования труда:

- 1) хронометраж, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;
- 2) оценка «стоимости труда» — стоимость труда за 1 ч работы определяется умножением одного балла за 1 ч на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;
- 3) определение «плавающего тарифа». Этот метод предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации.

В настоящее время используются следующие методы нормирования управленческого труда:

- 1) метод аналогии — основан на учете опыта работы эффективно действующих предприятий;
- 2) метод укрупненных нормативов численности — основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всего производства и по подразделениям;
- 3) метод прямого нормирования — через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

Оценка экономической эффективности управления персоналом.

Применительно к соизмерению затрат и результатов в оценке экономической эффективности необходимо выяснить, что предстоит

оценивать:

- 1) достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
- 2) достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;
- 3) выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая). Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной продукции, прибыль). Продукция должна быть выражена в текущих (действующих) ценах, что позволяет соизмерять результат с затратами. Повышение эффективности, т.о., может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов. Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда:

$$Пт = Оп/Т,$$

где $Оп$ — объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб.), $Т$ — затраты труда (человеко часы, человеко дни, средняя списочная численность работников).

Однако этот показатель изменяется под влиянием многих факторов. Более

обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом дает подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. На различных предприятиях стоимость единицы труда далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу. С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Φ). Этот показатель определяется:

1) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = O_{\text{п}}/З;$$

2) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = \text{Пт}/\text{Ст}.$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ($У_{\text{р}}$):

$$У_{\text{р}} = З / O_{\text{п}}.$$

Показатель удельной затратоемкости $У_{\text{р}}$ является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 руб. затрат на рабочую силу позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин для выяснения, насколько рационально использовало предприятие трудовой потенциал своих работников.

Социальная эффективность управления персоналом.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- 1) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- 2) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- 3) определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- 4) благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- 1) ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- 2) ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом должны формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Большое значение имеет взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только.

В случае надежности существования организации, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны —

экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности. Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом и т.д.). В зависимости от области формирования можно выделить следующие социальные результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом.

В области планирования и маркетинга персонала:

- 1) обеспечение полной реализации потенциала работников организации (показателем является сокращение количества рабочих, занятых не по профилю);
- 2) обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников (показатель — сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего);
- 3) обеспечение снижения негативных последствий высвобождения работников (показатель — рост числа служащих положительного освещения деятельности организации) и др.

В подсистеме найма и учета:

- 1) обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями (увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы);
- 2) обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации, и т.д.

В подсистеме условий труда:

1. обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда (показатель — снижение удельного веса рабочих, занятых

на работе с неблагоприятными условиями);

2. обеспечение соблюдения требований технической эстетики и др.

3. уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

Подсистема трудовых отношений:

1. своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
2. соблюдение этических норм взаимоотношений;
3. формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

Подсистема развития персонала:

1. всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
2. повышение содержательности труда;
3. развитие индивидуальных способностей работников;
4. повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
5. обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
6. овладение социокультурными нормами организации.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

1. обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
2. создание условий личного развития работников;
3. формирование чувства причастности работника к делам организации;
4. формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

Подсистема социального развития:

1. удовлетворение потребностей персонала;
2. создание благоприятного социально-психологического климата;
3. формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желаний и нужд;

4. создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;
5. улучшение условий быта работников.

Подсистема развития организационных структур управления:

1. развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;
2. обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;
3. четкое определение прав и обязанностей работников.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:

1. соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;
2. повышение обоснованности кадровых решений;
3. обеспечение правовой защиты работающих.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:

1. обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;
2. повышение качества, оперативности и обоснованности информации;
3. обеспечение подразделений и должностных лиц персональными ЭВМ и оргтехникой.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.

Основные вопросы

1. Предмет курса «Управления персоналом», цель и задачи его изучения.
2. Персонал как объект управления.
3. Зарубежный и отечественный опыт управления персоналом
4. Основа концепции управления персоналом.
5. Теория управления персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. Когда возникает необходимость в управленческой деятельности?
2. Какова новая парадигма менеджмента?
3. Каковы основные особенности персонала как объекта управления?
4. Каков предмет курса «Управление персоналом»?
5. Каковы основные задачи изучения курса «Управление персоналом»?

Самостоятельная работа

1. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.
2. Составьте таблицу «Особенности управления персоналом организации в зарубежных странах» (Англия, Франция, Германия, Италия, США, Япония).
3. Дайте характеристику важнейших факторов, оказывающих воздействие на людей в организации.

Тема 2. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

Основные вопросы

1. Предприятие как социальная система управления.
2. Закономерности функционирования социальных систем управления.
3. Понятие системы управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. Принципы управления персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой социальная система управления?
2. Каковы основные закономерности функционирования социальных систем управления?
3. В чем состоит суть закономерности синергии?
4. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом?
5. Какие подразделения являются носителями функций подсистем системы управления персоналом современной организации?
6. Каковы принципы управления персоналом?
7. Что представляют собой методы управления персоналом?
8. Какие экономические методы используются в управлении персоналом?
9. Какие организационно-распорядительные методы используются в управлении персоналом?
10. Какие социально-психологические методы используются в управлении персоналом?

Самостоятельная работа

1. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом?
2. Составьте таблицу «Принципы управления персоналом и их характеристика».
3. Составьте таблицу «Классификация методов управления персоналом и их характеристика».
4. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.

Тема 3. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основные вопросы

1. Организационная структура службы управления персоналом.
2. Звенья службы, их права и обязанности.
3. Организационная структура отдела персонала.
4. Цели и обязанности администрации и работников организации.
5. Централизация и децентрализация в управлении персоналом.

Тема 4. КАДРОВОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ, ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Основные вопросы

1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
2. Информационное обеспечение службы управления персоналом.
3. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
4. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой управленческая информация?
2. Как классифицируется информация, используемая в управлении персоналом?
3. Какие технические средства используются для обработки информации о персонале и как они классифицируются?
4. Что представляют собой информационные системы и чем они различаются?
5. Что включает в себя правовое обеспечение системы управления персоналом?
6. Как построен Трудовой кодекс Российской Федерации?
7. Что представляет собой нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом?

Самостоятельная работа

1. Выделите преимущества и недостатки различных организационных форм построения систем автоматизированной обработки информации, оформите в виде таблицы.
2. Приведите примеры экономических, технико-экономических и технических документов.
3. Объясните задачи и цели составления должностной инструкции, приведите примеры должностных инструкций. Самостоятельно составьте должностную инструкцию.
4. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.

Тема 5. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.

Основные вопросы

1. Кадровый потенциал и методы его анализа.
2. Трудовой коллектив.
3. Власть и лидерство.
4. Сущность, содержание и задачи кадрового планирования в организации.
5. Показатели, используемые в кадровом планировании.
6. Уровни и этапы кадрового планирования.
7. Кадровый контроль и контроллинг.

Вопросы для обсуждения

1. Что понимают под кадровым потенциалом предприятия (организации)?
2. Какие методы используются для изучения кадрового потенциала?
3. Каковы основные признаки трудового коллектива?
4. Какие функции выполняет трудовой коллектив?
5. Что представляют собой формальные и неформальные группы?
6. Что такое власть, каковы ее основные формы?
7. Что представляет собой баланс власти?
8. Что такое «лидерство»?
9. Каковы основные этапы эволюции концепций лидерства?

10. Какие существуют модели лидерства?
11. В чем состоит сущность кадрового планирования?
12. Какие требования предъявляют к показателям, используемым в кадровом планировании?
13. Что представляет собой кадровый контроль?
14. Как связаны между собой кадровое планирование и контроль?
15. Что представляет собой кадровый контроллинг?

Самостоятельная работа

1. Составьте таблицу «Субъекты и объекты контроля в системе управления персоналом».
2. Составьте таблицу «Основные требования к организации и результатам контроля».
3. Составьте структурно-логическую схему распределения контрольных функций и полномочий между инстанциями.
4. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.

Тема 6. ПЕРЕМЕЩЕНИЯ, РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ, ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ.

Основные вопросы

1. Сущность и виды деловой карьеры.
2. Планирование деловой карьеры.
3. Система служебно-профессионального продвижения.
4. Управление кадровым резервом.
5. Управление нововведениями в кадровой работе.

Тема 7. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Основные вопросы

1. Сущность понятия «технология управления персоналом».
2. Профессиональная ориентация.
3. Подбор (набор, отбор и наем) персонала.
4. Адаптация персонала.
5. Аттестация персонала.
6. Высвобождение и увольнение работников.
7. Профессиональное обучение и развитие персонала.
8. Подготовка резерва руководителей.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой профессиональная ориентация, как она осуществляется?
2. Каким образом осуществляется подбор персонала?
3. Как составляется трудовой договор?
4. Как осуществляется адаптация персонала?
5. Каковы основные стадии процесса аттестации персонала?
6. Каким образом производится высвобождение и увольнение работников?
7. Почему необходимо постоянное развитие и обучение персонала в современных условиях?
8. Каковы преимущества и недостатки обучения на рабочем месте и с отрывом от производства?
9. Как осуществляется процесс профессионального обучения?
10. Каковы основные виды и методы обучения?
11. Какие основные этапы процесса подготовки преемников и дублеров вы знаете?
12. Как осуществляется работа с кадровым резервом молодежи?

Самостоятельная работа

1. Составьте таблицу «Цели аттестации и их характеристика».
2. Заполните трудовой договор, контракт, трудовое соглашение и объясните требования предъявляемые к их оформлению.
3. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.

Тема 8. ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

Основные вопросы

1. Организация обучения персонала.
2. Службы по организации обучения.
3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации.
4. Методы, формы и виды обучения.

Вопросы для обсуждения

1. Приведите основные понятия и концепции обучения персонала.
2. Какие виды обучения Вы знаете?
3. Назовите методы обучения персонала на рабочем месте.
4. Назовите методы обучения персонала вне рабочего места.
5. В чем заключается роль службы управления персоналом в организации обучения?
6. Назовите особенности организации обучения государственных служащих.

Самостоятельная работа

1. Составьте таблицу «Методы обучения персонала на рабочем месте и их характерные особенности».
2. Составьте таблицу «Методы обучения персонала вне рабочего места и их характерные особенности».
3. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.

Тема 9. МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Основные вопросы

1. Стимулирование трудовой деятельности.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Теория мотивационного комплекса трудовой деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Что означает стимулирование трудовой деятельности?
2. Что представляет собой заработная плата?
3. В чем состоит суть сдельной оплаты труда, какие условия необходимы для ее осуществления?
4. В чем заключается повременная оплата труда, как она производится?
5. В чем состоит различие понятий «стимулирование» и «мотивация» труда?
6. Каковы наиболее известные содержательные теории мотивации?
7. Каковы наиболее распространенные процессуальные теории мотивации?
8. В чем заключается суть теории мотивационного комплекса трудовой деятельности?

Самостоятельная работа

1. Составить таблицу «Содержательные теории мотивации и их характеристика».
2. Составить таблицу «Процессуальные теории мотивации и их характеристика».
3. Составьте таблицу «Стимулирующие системы в организации и их содержание».
4. Обозначьте пределы мотивации и стимулирования.
5. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.

Тема 10. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.

Основные вопросы

1. Трудовая адаптация персонала.

2. Сущность, виды и цели профориентации и адаптации персонала.
3. Формы и направления профориентационной работы.
4. Управление адаптацией.

Тема 11. КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ.

Основные вопросы

1. Основные понятия конфликтологии.
2. Определение, причины, виды, функции и модель конфликтов.
3. Развитие и разрешение конфликта.
4. Роль руководителя в разрешении конфликта.
5. Управление и предупреждение конфликта.
6. Сущность и природа стресса. Управление стрессами.

Вопросы для обсуждения

1. К каким подсистемам системы управления персоналом относятся функции управления конфликтами и стрессами?
2. Укажите основные функции управления конфликтами и стрессами.
3. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
4. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?
5. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?
6. Что такое безопасность организации и ее персонала?

Самостоятельная работа

1. Составьте таблицу «Классификация стрессов и их последствия».
2. Составить таблицу «Методы нейтрализации стрессов».
3. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы

Тема 12. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Основные вопросы

1. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень.
2. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия.
3. Показатели экономической эффективности управления.
4. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
5. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит сущность понятия «экономическая эффективность» и в каких аспектах рассматривается экономическая эффективность управления персоналом?
2. Какие факторы влияют на экономическую эффективность, в том числе на экономическую эффективность управления?
3. Каковы критерии экономической эффективности управления?
4. Какие показатели используются для оценки экономической эффективности?
5. Как оценивается экономическая эффективность проектов совершенствования управления персоналом?
6. Как определяется социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом?

Самостоятельная работа

1. Составьте таблицу «Социальные результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом организации».
2. Составьте таблицу «Экономические результаты системы и технологии управления персоналом организации».
3. Просмотрите и составьте рецензии на статьи по проблемам изучаемой темы.