

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
шпаргалка

СОДЕРЖАНИЕ

1. Значение управления персоналом как практической деятельности, науки и учебной дисциплины	1аб	26. Наем персонала	26аб
2. Персонал как объект управления	2аб	27. Оценка кандидатов при приеме на работу	27аб
3. Характеристики современного этапа управления персоналом	3аб	28. Маркетинговый подход к определению потребности в персонале, путям и источникам ее покрытия	28аб
4. Классические теории, теории человеческих отношений, гуманистические теории	4аб	29. Отбор персонала	29аб
5. Дальнейшее развитие теоретических основ науки управления персоналом	5аб	30. Деловая оценка персонала	30аб
6. Основные факторы повышения роли персонала в организации и функции управления персоналом	6аб	31. Состав расходов на оплату труда	31аб
7. Методы и принципы управления персоналом	7аб	32. Аттестация персонала	32аб
8. Государственная система управления трудовыми ресурсами	8аб	33. Подбор и расстановка персонала	33аб
9. Система социального партнерства	9аб	34. Профорентация персонала	34аб
10. Понятие и смысл организационного проектирования в системе управления персоналом	10аб	35. Адаптация персонала	35аб
11. Организационная структура системы управления персоналом	11аб	36. Организация системы обучения персонала	36аб
12. Цели системы управления персоналом, этапы организационного проектирования системы управления персоналом	12аб	37. Методы и виды обучения персонала	37аб
13. Современные типы организационных структур	13аб	38. Сущность мотивации трудовой деятельности	38аб
14. Кадровое обеспечение системы управления персоналом	14аб	39. Содержательные теории мотивации	39аб
15. Методы определения численности работников кадровых служб	15аб	40. Процессуальные теории мотивации	40аб
16. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом	16аб	41. Заработная плата как метод мотивации персонала	41аб
17. Информационное обеспечение системы управления персоналом	17аб	42. Модели и системы заработной платы	42аб
18. Техническое обеспечение системы управления персоналом	18аб	43. Наиболее эффективные методы мотивации трудовой деятельности персонала	43аб
19. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	19аб	44. Понятие и этапы карьеры	44аб
20. Кадровая политика организации	20аб	45. Планирование деловой карьеры	45аб
21. Автоматизированные информационные системы управления персоналом	21аб	46. Сущность и порядок формирования кадрового резерва	46аб
22. Система стратегического управления персоналом организации	22аб	47. Виды высвобождения персонала	47аб
23. Кадровое планирование	23аб	48. Программы мероприятий по подготовке работников к выходу на пенсию	48аб
24. Правовое обеспечение системы управления персоналом	24аб	49. Понятие «организационная культура»	49аб
25. Методы определения потребности в персонале	25аб	50. Содержание организационной культуры	50аб
		51. Сущность организационного конфликта	51аб
		52. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала	52аб
		53. Управление конфликтами в организации	53аб
		54. Аудит персонала	54аб
		55. Планирование и организация работы с резервом кадров	55аб
		56. Программы мероприятий по высвобождению работников в связи с сокращением штата	56аб

1а 1. Значение управления персоналом как практической деятельности, науки и учебной дисциплины

Современный этап развития отечественной и мировой экономики характеризуется изменениями требований к персоналу предприятия, возрастанием роли данной составляющей в организации как единой системе. В условиях демократизации общества и ограниченности прочих ресурсов известный девиз «Кадры решают все!» вновь приобретает актуальность. Да и при наличии в достаточных объемах всех необходимых ресурсов без эффективной команды не может быть реализована самая удачная рыночная стратегия, обеспечена непрерывность и ритмичность бизнес-процессов. Данный девиз становится особенно значимым для российских экономики и производства, отставание технико-технологической составляющей которого вполне компенсируется высоким профессионализмом, способностью к нестандартному, творческому мышлению, богатым производственным и управленческим опытом, предпринимательской активностью персонала предприятий и фирм. Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством как на макро-, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производственным процессом становится одной из главнейших преград в управлении развитием экономики. Ускорение научно-технического и социально-экономического прогресса, усложнение производственных и межличностных отношений, связанное с резким повышением роли человеческого фактора, оказали воздействие на изменение роли кадровой подсистемы в организации и выдвинули управление персоналом на высшую ступень управленческой деятельности.

2а 2. Персонал как объект управления

Ускорение научно-технического и социально-экономического прогресса, усложнение производственных и межличностных отношений оказали воздействие на формирование на основе процессов практической деятельности по управлению кадрами науки управления персоналом.

Управление персоналом — наука, зародившаяся в конце XIX в. в США, а ранее развивавшаяся в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтологии, экономики труда). В США развитие данной науки проходило в русле бихевиористского подхода, и выделение в самостоятельную область знания завершилось к 1960-м гг. В дореформенной России специальной науки управления персоналом не существовало, отсутствовала важнейшая база ее предмета — рыночная среда, тем не менее управление трудовыми отношениями исследовалось также в рамках экономических, социологических и психологических наук. Наиболее близко к управлению персоналом расположена наука «Экономика предприятия».

Персонал (от лат. *personalis* — «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Необходимо представить следующие признаки персонала — это наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.);

3а 3. Характеристики современного этапа управления персоналом

Персонал компаний отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческого капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Предлагаем наиболее успешное определение управления персоналом на предприятии как процесса воздействия на потенциальных и фактических сотрудников с использованием совокупности специальных методов для оперативного и эффективного достижения целей организации. В новых условиях хозяйствования процессу управления персоналом в организации должна предшествовать разработка концепции управления персоналом, содержащая обобщенные представления о сущности, целях, задачах, принципах, методологии, структуре системы управления персоналом и технологии управления персоналом. Система управления человеческими ресурсами предприятия — это совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих процесс управления персоналом организации. Центральным звеном системы управления персоналом является служба управления персоналом — подразделение организации, специализирующееся на реализации функций по управлению персоналом в организации. Современные службы управления персоналом существенно отличаются от традиционных отделов кадров по своему функционалу, методологии, принципам, технологии функционирования и т. д. Свой-

4а 4. Классические теории, теории человеческих отношений, гуманистические теории

Исследователи проблемы выделяют следующие этапы развития науки управления персоналом:

- 1) классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Гастев, П. Керженцев) — с 1880 по 1930 гг.;
- 2) теории человеческих отношений (Э. Майо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк) — с начала 1930-х гг.;
- 3) гуманистические теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) — с 1970-х гг.

Классические теории подразумевают технико-экономический (технократический) подход к управлению кадрами предприятий, который строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Основные задачи руководства компаний сводились к: строгому контролю и наблюдению за работниками; разложению задач на простые и понятные элементы; жесткому разделению управленческих и исполнительских функций, использованию авторитарного стиля руководства; обеспечению материального стимулирования работников; учету некоторых интересов работников и соблюдению их прав.

В первой трети XX в. развиваются более отвечающие требованиям производственно-экономических процессов компаний концепции управления человеческими ресурсами, в частности, **теории школы человеческих отношений**. В данных исследованиях школы человеческих отношений предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития. Основными

26 целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Персонал организации можно классифицировать по некоторым качественным признакам:

- 1) по месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на руководителей (высшего звена, заместителей, среднего звена, линейных), специалистов (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.), технический персонал, рабочих (основных, вспомогательных), обслуживающий персонал (уборщиков, грузчиков и т. п.);
- 2) по профессиональной структуре — инженерно-технические работники, маркетологи, экономисты и пр.;
- 3) по уровню квалификации — например, рабочие 1—6 разрядов;
- 4) по половозрастной структуре — мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;
- 5) по стажу работы — общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т. д.);
- 6) по уровню образования — работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием — и прочие классификационные признаки.

46 задачами руководства являлись: создание таких условий, при которых каждый работник осознавал бы свою полезность, предоставление определенной свободы и самостоятельности в работе, взаимодействие руководителя с подчиненными и участие последних в решении несложных проблем компании, формирование чувства значимости персонала.

Во второй половине XX века появились современные теории, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности. Вся совокупность новых концепций управления персоналом может быть объединена в еще один подход теоретических исследований в данной области — **гуманистический**. Этот подход содержит такие теории, как управление человеческими ресурсами, теорию человеческого капитала и др. Концепция человеческих ресурсов подразумевает, что персонал является таким же важным производственным ресурсом, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, и, следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса. Согласно теории **человеческий капитал** — это имеющийся у каждого сотрудника запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями человеческого потенциала могут быть: образование, профессиональный опыт, охрана здоровья, географическая мобильность, информация.

16 Основной целью учебной дисциплины «Управление персоналом» является формирование теоретических знаний и навыков по построению, изменению, совершенствованию системы управления персоналом предприятия, технологии управления человеческими ресурсами. Указанная цель определила круг задач учебной дисциплины «Управление персоналом»: определение места и роли данной подсистемы в системе управления предприятием; анализ процесса организационного проектирования системы управления персоналом, систематизация целей и функций системы управления персоналом организации; исследование процесса обеспечения системы управления персоналом предприятия различными видами ресурсов; изучение содержания и технологий процедур найма, отбора, деловой оценки, профориентации, подготовки, мотивации, высвобождения персонала и пр. Объектом учебной дисциплины «Управление персоналом» являются трудовые ресурсы в отечественной народно-хозяйственной системе и персонал хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм и форм собственности. Предметом данной учебной дисциплины является процесс управления национальными ресурсами, включая управление человеческим капиталом предприятий и организаций, включающее формирование кадровой политики и кадровых стратегий, проектирование системы управления персоналом, развитие технологии управления кадрами.

36 ственный советской эпохе отдел кадров осуществлял в основном деятельность по учету или кадровой работе. Таким образом, в современных службах управления персоналом над учетными доминируют преимущественно управленческие виды деятельности: управление мотивацией, конфликтами, стрессами, развитием работников, нововведениями и пр. Для настоящего этапа развития науки управления персоналом характерно включение управления сотрудниками в общую стратегию организации. Суть современного этапа управления персоналом составляют: отнесение функций управления человеческими ресурсами к высшему уровню руководства организацией; вовлечение управления человеческими ресурсами в определение стратегии и организационной структуры компании; участие всех руководителей различных уровней в реализации единой кадровой политики; интеграция деятельности кадровиков и руководителей, постоянное участие первых в качестве советников руководителей при решении вопросов, связанных с персоналом во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации; системное, комплексное решение вопросов управления человеческим капиталом на основе единой кадровой концепции предприятия.

5а

5. Дальнейшее развитие теоретических основ науки управления персоналом

В дальнейшем наиболее значительные успехи в управлении трудовыми ресурсами были достигнуты в японских и американских фирмах. Исследователями проблем управления персоналом установлена основная причина успеха японской системы менеджмента — умение работать с людьми. В самом упрощенном виде краеугольным камнем системы японского персонал-менеджмента являются принципы единой семьи, пожизненного найма, ориентация на удовлетворение нематериальных потребностей, управление скорейшей адаптацией и служебно-профессиональным продвижением. В настоящее время японская система персонал-менеджмента существенно реформируется, наибольшие изменения претерпела система пожизненного найма, которая сохраняется только в крайне небольшом количестве японских корпораций (например, «Toyota», «Салоп»), так как, несмотря на очевидные преимущества (стабильность занятости и низкий уровень безработицы, полное раскрытие трудового потенциала сотрудников и высокую управляемость персоналом), ее сохранению мешали такие очевидные недостатки, как высокие расходы на заработную плату сотрудникам, узкий внутренний рынок труда, невозможность избавления от неперспективного персонала и пр. Основу системы управления персоналом в США составляют принципы индивидуализма, экономического стимулирования, высокой текучести кадров, узкой специализации, вертикальной карьеры, досрочного выхода на пенсию, приложении ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ре-

6а

6. Основные факторы повышения роли персонала в организации и функции управления персоналом

Сущность трудовой деятельности кардинально изменил начавшийся с середины XX в. процесс автоматизации и компьютеризации производства. Автоматизация и компьютеризация породили ряд новых особенностей менеджмента, таких как индивидуализация труда и увеличение расстояния между управляющей и управляемой подсистемами, внедрение для межличностных коммуникаций работников компьютерных средств, расширение коллективной ответственности. Повышение требований к работнику одновременно означало и изменение роли работника в производстве, усложнение функций управления персоналом.

Изменение способов управления персоналом (расширение самоконтроля и самодисциплины). Крайне трудно осуществить контроль за представителями нестандартизированного труда, связанного с творчеством. Здесь требуется самоконтроль, необходимым условием которого является высокий уровень сознательности, ответственности, самодисциплины, развитие контроля по конечным результатам.

Влияние макроэкономических факторов: глобализации, информатизации, диверсификации производства и мелкосерийности, усиление мировой конкуренции, повышение качества продукции.

Изменение форм организации труда и взаимодействия работников. Использование более широких форм организации труда, рабочих бригад, проектных групп, «кружков качества», производственных коллегиальных органов (комитетов, советов).

Повышение уровня образования и культуры сотрудников. Демократизация общества, экономики,

7а

7. Методы и принципы управления персоналом

Методы управления персоналом — это способы и приемы воздействия на персонал для достижения целей организации.

1. **По стадиям процесса управления** можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.

2. **По характеру управленческого воздействия на персонал** выделяются: методы информирования, методы убеждения, методы принуждения (основанные на угрозе).

3. **По способам воздействия на человека** можно выделить: административные, экономические, социально-психологические.

Принципы (от лат. *principium* — «начало, основа») — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В специальной литературе по вопросам управления персоналом различают две группы принципов: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом:

- 1) **экономичность** — предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;
- 2) **перспективность** — необходимо учитывать перспективы развития организации;
- 3) **комплексность** — необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;
- 4) **простота** — чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;

8а

8. Государственная система управления трудовыми ресурсами

Государственная система управления трудовыми ресурсами включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти, которые влияют на формирование и развитие основных социально-экономических отношений в стране и механизм использования и воспроизводства трудовых ресурсов страны.

Основными задачами государственной системы управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, регулирующих трудовые отношения, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающей вопросы мотивации и оплаты труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и методологии разрешения конфликтных ситуаций. Сегодня в рыночной среде государство очень ограниченно вмешивается и регулирует социально-экономические и трудовые отношения россиян.

Законодательная власть. Как установлено в Конституции Российской Федерации, законодательная власть обеспечивает принятие законов и других нормативных актов, устанавливающих правила в области трудовых отношений, формирования и воспроизводства трудовых ресурсов, и контролирует их выполнение.

Органы исполнительной власти. На органы исполнительной власти возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Систему органов исполнительной власти образует Правительство Российской Федерации, обеспечивающее на практике соответ-

66 производства и управления. Наличие и влияние всех вышеуказанных факторов повысило роль персонала в организации и обеспечило развитие науки об управлении им в конце XX в. и до настоящего времени.

Управление персоналом определяется через основные функции как целенаправленная деятельность руководителей организации и системы управления персоналом по важнейшим направлениям механизма управления человеческими ресурсами организации.

Функции управления персоналом организации как основные направления деятельности компании по управлению персоналом включают в себя: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентацию и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием персонала; высвобождение персонала.

86 ствие Конституции Российской Федерации, федеральных законов, указов Президента Российской Федерации в области социально-трудовых отношений. Правительство разрабатывает программы социально-экономического развития страны, формирует федеральные отраслевые министерства, ведомства как специализирующиеся на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами, так и обладающие прочими не менее важными полномочиями. Центральным органом федеральной исполнительной власти, осуществляющим руководство проведением единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в стране, является Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Судебные органы. Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший, Арбитражный, федеральные суды, Министерство юстиции.

Таким образом, государственная система управления трудовыми ресурсами в России в период перехода страны к рыночной экономике предполагает лишь косвенное регулирование большинства социально-трудовых процессов с использованием преимущественно экономических методов.

56 сурсов. Важнейшие достижения американской и японской систем управления трудовыми ресурсами в нашей стране следует внедрять избирательно, с обязательным учетом национальной специфики.

Культура труда в России связана с советской моделью, построенной на принципах научной организации труда и созданной советскими учеными А. К. Гастевым, А. Ф. Журавским и др. Эта модель основывалась на методах школы научного управления Ф. Тейлора и вобрала в себя многие достижения зарубежного менеджмента. Несмотря на наличие существенных недостатков, в советской экономической модели практически полностью удовлетворялась потребность в безопасности и защищенности, гарантировалось право на труд, пенсионное обеспечение, социальные блага: отпуск, оплата временной нетрудоспособности, обучение. Преимуществом советской модели было и создание развернутой системы нематериального стимулирования работников, включавшей социальные соревнования, моральные поощрения. Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений привели к изменениям в системе человеческих ценностей. Поэтому современному российскому менеджеру в целях достижения эффективного управления персоналом фирмы необходимо сохранять, применять и совершенствовать инструменты, созданные социалистической системой управления кадрами, и внедрять методы зарубежного менеджмента, соответствующие параметрам рыночной экономики.

76 5) **научность** — ориентация на современные достижения науки в сфере управления;

6) **прозрачность** — система должна строиться на единой концепции;

7) **автономность** — обеспечение оптимальной независимости структур;

8) **согласованность** — взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;

9) **устойчивость** — наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;

10) **комфортность** — максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;

11) **многоаспектность** — управление персоналом может осуществляться по различным каналам;

12) **прогрессивность** — соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления персоналом:

1) **концентрация** — аккумуляция работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;

2) **специализация** — формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;

3) **гибкость** — приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;

4) **непрерывность** — отсутствие перерывов в работе системы;

5) **ритмичность** — выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;

6) **параллельность** — одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

9а 9. Система социального партнерства

Система социального партнерства в России строится в соответствии с Законом Российской Федерации от 11 марта 1992 г. № 2491-1 «О коллективных договорах и соглашениях», Указом Президента Российской Федерации от 21 января 1997 г. № 29 «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» и постановлением Совета Министров Российской Федерации от 12 июля 1993 № 647 «Об утверждении Положения о порядке подготовки и заключения генерального соглашения и отраслевых (тарифных) соглашений».

Социальное партнерство представляет собой отношения между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленные на обеспечение согласования интересов указанных выше сторон по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Основной формой реализации социального партнерства являются договоры и соглашения. В соответствии с Законом Российской Федерации от 11 марта 1992 г. № 2491-1 «О коллективных договорах и соглашениях» могут заключаться соглашения: генеральное, региональное, отраслевое (межотраслевое) тарифное, профессиональное тарифное, территориальное, коллективный договор и др. По договоренности сторон, участвующих в переговорах, соглашения могут быть трехсторонними и двусторонними. Например, на уровне Саратовской области трехстороннее соглашение в 2006 г. подписано в 8-й раз. Проводниками по-

10а

10. Понятие и смысл организационного проектирования в системе управления персоналом

В современных организациях управление человеческими ресурсами выделилось в отдельную систему, являющуюся частью общей системы организации. Служба управления персоналом является частью системы управления персоналом и, как было указано ранее, представляет собой подразделение в организационной иерархии, осуществляющее управление сотрудниками в системе управления персоналом. Также в настоящее время в различных организациях вместо традиционных отделов кадров все чаще создаются данные службы управления персоналом. Сейчас в службах управления персоналом реально функционирующих в России организаций выделяются целые функциональные группы, которых становится все больше и больше. Структура функционала в отечественных и зарубежных службах управления персоналом зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются размеры организации, уровень организационного, финансового, технико-экономического развития компании, сложность и степень автоматизации производственных процессов, основные и вспомогательные направления деятельности, степень реализации передовых технологий персонального менеджмента, обеспеченность кадрами служб управления персоналом и пр.

Как показывает изучение опыта управления организациями и анализ литературы по вопросу, при немногочисленном персонале и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач

11а

11. Организационная структура системы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Структура определяет внутреннее строение организации, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между ее внутренними элементами. Формирование организационной структуры системы управления персоналом происходит не сразу, а проходит следующие этапы:

- 1) структуризация целей системы управления персоналом;
- 2) определение состава функций управления, обеспечивающих реализацию целей всей системы управления персоналом организации;
- 3) формирование состава подсистем организационной структуры;
- 4) установление связей между подсистемами организационной структуры;
- 5) определение прав и ответственности подсистем;
- 6) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- 7) построение конфигурации организационной структуры.

Прежде всего следует выделить плоские (одноуровневые) и многоуровневые структуры. Иногда плоские структуры называют горизонтальными, а многоуровневые — вертикальными. Также все типы организационных структур можно подразделить на бюрократические и адаптивные.

Простейший тип бюрократических организационных структур называется **линейной организацион-**

12а

12. Цели системы управления персоналом, этапы организационного проектирования системы управления персоналом

Субъектами управления персоналом выступают лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления работниками. Ими являются руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу), выполняющие свои должностные обязанности. Объектом управления являются работники организации (рабочие, специалисты, руководители), по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, при проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений. Отечественные и зарубежные ученые-экономисты утверждают, что с помощью систем управления персоналом организации могут приблизиться к достижению важнейших целей. Остановимся на целях организации более подробно.

Первая цель, которую преследует организация, экономическая, т. е. рост прибыли от реализации продукции и услуг. Вторая — научно-техническая. Здесь понимается обеспечение необходимого научно-технического уровня продукции и разработок, повышение производительности труда за счет совершенствования технологии и повышения уровня образования и квалификации персонала. Третья цель — производственно-коммерческая: производство и реализация продукции и услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью. Четвертая —

106 может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. На малых предприятиях ряд функций по персоналу может быть передан другим подразделениям, не входящим в службу управления персоналом. Например, отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития, подразделения по организации управления. В крупных организациях при достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации возможно наличие независимых служб управления персоналом в каждом крупном департаменте. Данная подсистема должна состоять из более мелких функциональных групп и подразделений: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управления трудовыми отношениями, обеспечения комфортных условий труда, управления развитием персонала, управления мотивацией поведения персонала, управления социальным развитием персонала, управления развитием организационной структуры, правового обеспечения, информационного обеспечения и пр.

В практической деятельности российских организаций внедрение такого обширного количества функций встречается нечасто, чем во многом и обусловлены значительные сложности по управлению трудовыми ресурсами в уже сформировавшихся в нашей стране условиях рыночной экономики.

126 социальная, т. е. достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. Достижение целей руководством организации производится через использование персонала в соответствии со структурой и целями организации.

Следующим этапом после осознания руководством организации значимости всех появляющихся функций в области управления человеческим капиталом является разработка проекта системы и ее внедрение. Проектирование организации осуществляется по следующим этапам: определение целей и результатов деятельности, определение связей с внешней средой, разделение процессов, группировка функций, определение иерархии в организации, разделение прав и ответственности, определение уровней централизации и децентрализации, выбор стратегического принципа функционирования, внесение изменений.

Этот процесс состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение. Проект системы управления организацией содержит: технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления персоналом, предназначенное для производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организацией, задание на организационное проектирование, организационный общий проект, организационный рабочий проект.

96 ложений соглашений в жизнь являются трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Объектом социального партнерства являются социально-трудовые отношения и реализация согласованной социально-экономической политики исходя из норм законодательства, оценки уровня жизни и заработной платы в целом по Российской Федерации, в субъектах Российской Федерации, а также в районах, городах и организациях.

Предметами договоров и соглашений могут являться вопросы оплаты труда, занятости, социального обеспечения и социальных гарантий, рабочего времени, условий труда и быта работников, трудовой дисциплины, охраны труда и пр.

Отношения социального партнерства не всегда действуют повышению производительности труда, так как гармония между социальными задачами и изменением в лучшую сторону некоторых экономических показателей труднодостижима. Но с социальной точки зрения и с точки зрения повышения мотивационного эффекта работников развитие отношений социального партнерства весьма перспективно. В целом трехстороннее соглашение способствует сохранению стабильности в обществе, созданию условий устойчивого развития отраслей экономики, социальной и правовой защищенности трудящихся.

116 ной структурой, организованной строго иерархически. Она характеризуется: разделением зон, равных по объему и содержанию ответственности, единоначалием, вертикальным разделением труда и формированием уровней управления по вертикали. Примером подобной организационной структуры может являться структура управления в армии, христианской церкви, вузе.

Вторым типом организационной структуры является **функциональная организационная структура**, построенная по принципу распределения функций внутри организации. Когда руководство организации решает построить службу управления персоналом по принципам функциональной организационной структуры, то вся работа в этом направлении сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. В реальной жизни современных фирм такой тип организационной структуры может являться жизнеспособным только для отдельного подразделения компании.

Еще одной разновидностью бюрократических организационных структур являются дивизиональные организационные структуры, которые возникли в связи с диверсификацией производства и расширением функций компаний. В соответствии с точно раскрывающим сущность данной экономической категории определением, дивизиональные структуры представляют собой структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

13а

13. Современные типы организационных структур

Наиболее молодой тип организационных структур — **адаптивная организационная структура**, гибкая структура, способная изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями внешней среды. Также эти гибкие структуры еще называются в учебной и научной литературе **органическими структурами**. Адаптивные структуры в свою очередь подразделяются на: проектную организационную (временную) структуру, создаваемую для решения конкретной задачи, и матричную — функционально-временно-целевую структуру.

Смысл **проектной структуры** состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы утвержденной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. В **матричной организации** члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Основной же недостаток матричной структуры — ее сложность. Очень много вопросов возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Органическая и механистическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные же структуры функционирующих на рыночном пространстве организаций лежат между ними, обладая признаками как механистических, так и органических структур, причём в разных соотношениях.

14а

14. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы. **Количественный состав** кадровой службы — это списочный состав работников данного подразделения организации. **Качественные характеристики** персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы: способности (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки), мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам), свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и составом организации. При расчете количественного состава службы управления персоналом должны учитываться следующие факторы: общая численность работников организации; конкретные условия и спе-

15а

15. Методы определения численности работников кадровых служб

1. **Многофакторный корреляционный анализ** (применим в основном для крупных промышленных предприятий).

2. **Экономико-математический метод** предусматривает разработку экономико-математических моделей, позволяющих определить потенциальные потребности в кадрах, которые обеспечивают адекватное отражение содержания производственного процесса компании.

3. **Метод сравнений**. При использовании этого метода проводится анализ состава персонала в достаточно развитой производственно-хозяйственной системе; на основе этого составляются проективные потребности в персонале для менее развитых систем; формируются однородные группы организаций.

4. **Экспертный метод**. Представление о потребности в специалистах формируется на основе мнения группы экспертов, обладающих необходимой научно-практической компетенцией.

5. **Метод прямого расчета** включает следующие действия: определение затрат труда на выполнение повторяющихся стандартных, типовых функций; определение затрат труда на выполнение случайных непостоянных функций, направленных на устранение каких-либо ошибок.

6. **Через трудоемкость работ** численность персонала определяется следующими методами:

1) нормативный — используются нормы времени на простые повторяющиеся виды работ (машинопись, оформление типовых документов, учет):

$$Ч = (Т \times К) / \Phi_{н}$$

16а

16. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой обеспечение кадровых служб всеми документами, составленными в соответствии с требованиями утвержденных стандартов и инструкций, создание и направление документов структурным подразделениям компаний и прочим субъектам за пределами организации.

Основными делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих исполнителей в системе управления персоналом; печать документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по горизонтальным и вертикальным связям.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации: плановая (плановые задания по кадровым вопросам и т. д.); первичная учетная (по учету труда и заработной платы и пр.); отчетно-статистическая (по численности, балансу, зарплате, производительности труда и т. д.); по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию); организационно-распорядительная (акты, письма и пр.). В соот-

146 цифрика организации, связанные со сферой ее деятельности (промышленность, сельское хозяйство, торговля, страховая деятельность), масштабами, наличием разнообразных производств, филиалов; социальная характеристика организации; структурный состав работников организации (наличие различных категорий — рабочих, специалистов, служащих, научных работников), их квалификация; степень сложности решаемых задач по управлению персоналом (осуществление стратегического планирования, выработка кадровой стратегии и политики, организация обучения, продвижения и т. д.); техническое обеспечение управленческого труда (компьютеры, оргтехника и пр.).

В 1990-х гг. в кадровых службах отечественных организаций было занято всего от 0,3 до 0,8% общего числа работающих во всех отраслях промышленности и строительства. Качественная характеристика кадровиков тех лет также представляла весьма печальную картину. Были установлены чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, образования, неблагоприятные возрастные характеристики, низкая оплата труда кадровиков. В настоящее время в большинстве компаний ситуация с количественным и качественным составом работников кадровых служб меняется в лучшую сторону, появились специалисты по подбору и оценке персонала, психологи и социологи, менеджеры по развитию кадров.

166 в соответствии с выполняемыми функциями кадровая служба может вести следующие кадровые документы: личные дела, личные карточки, трудовые книжки; проекты приказов по кадровым вопросам, план (отчет) по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные о текучести кадров и т. д.

Документационное обеспечение подразумевает организацию работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Основой документационного обеспечения системы управления персоналом является делопроизводство — полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Делопроизводство по форме организации работ может быть: централизованным — если оно осуществляется в одном подразделении (канцелярия, общий отдел, секретариат), децентрализованным — если оно рассредоточено по различным подразделениям, и смешанным — если часть наиболее важных, общих для всей организации работ осуществляется в одном подразделении, а остальная часть — в других подразделениях.

Требования к оформлению документов основываются на государственных стандартах унифицированных систем документации: ГОСТ 16487-83 «ДП и архивное дело. Термины и определения» и ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

136 В крупных организациях у одних подразделений может быть механистическая структура, у других — органическая.

К современным типам организационных структур относятся: горизонтальные, многомерные, сетевые, оболочечные, виртуальные, фрактальные структуры. По особенностям построения можно выделить также кольцевую структуру, «колесо», звездную, многосвязанную, соттовую, смешанную структуры.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным. В отечественной практике используются следующие варианты:

- 1) кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию;
- 2) служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации;
- 3) кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству;
- 4) служба управления персоналом организационно включена в руководство организации;
- 5) служба попадает в сферу деятельности «Контроллинга».

Таким образом, роль и организационный статус службы управления персоналом в западных и российских фирмах во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями развития организации, стадией жизненного цикла организации, ее размерами, направлениями деятельности, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе.

156 где T — общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-ч;

K — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в T ($K = 1,15$);

Φ_n — полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1840 ч, но ежегодно уточняется);

- 2) на основе фотографии рабочего времени (хронометража);
- 3) расчетно-аналитический;
- 4) экспертный;
- 5) метод аналогий.

7. По нормам управляемости. Устанавливаются норматив численности работников организации, обслуживаемых одним сотрудником кадровой службы. В США на 1 менеджера по персоналу по нормативу приходится 100 человек работающих; в ФРГ — 130—150 работающих; во Франции — 130 работающих; в России — 100 работающих.

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, специальности, квалификации. Качественный состав службы управления персоналом определяется требованиями «Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» (1998 г.). Он содержит квалификационные характеристики должностей, которые в свою очередь содержат должностные обязанности, уровень требуемых знаний, требования к квалификации.

17а 17. Информационное обеспечение системы управления персоналом

Основные функции процесса управления персоналом, выполняемые на различных иерархических уровнях системы управления организацией, сводятся к выработке и обоснованию управленческих решений, контролю за их выполнением. Поэтому управление персоналом представляет собой информационный процесс, включающий получение, анализ и обработку, хранение, использование, наращивание информации.

Информационное обеспечение службы управления персоналом — это совокупность реализованных решений, касающихся объема, размещения и форм организации информации, обращающейся в службе управления персоналом при ее функционировании. Оно включает в себя: оперативную, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации унифицированные и специальные.

Информация должна быть: **комплексной** — отражать все стороны деятельности службы (техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную); **оперативной** — получение информации должно протекать одновременно с процессом, происходящим в системе, соответствовать возникающим потребностям в точных сведениях; **систематичной** — требуемая информация должна поступать постоянно; **достоверной** — информация должна соответствовать фактически происходящим процессам и основываться на проведенных замерах или расчетах, анализе.

Информационное обеспечение службы управления персоналом структурно подразделяется на следующие группы.

18а 18. Техническое обеспечение системы управления персоналом

Основа технического обеспечения системы управления персоналом — это комплекс технических средств, т. е. представленные централизованно и (или) автономные технические средства сбора, хранения, обработки, анализа, передачи и вывода информации, а также оргтехника. Эффективность применения технических средств должна определяться улучшением экономических показателей работы службы управления персоналом, а не снижением постоянных затрат.

В менеджменте обобщены основные требования к комплексу технических средств системы управления персоналом.

1. Программная, информационная, техническая совместимость входящих в комплекс средств.

2. Адаптируемость к условиям функционирования службы управления персоналом.

3. Возможность расширения с целью подключения новых технических средств и пользователей. При выборе техники следует обратить внимание на: предназначение; производительность оборудования; надежность и безотказность работы; совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров; стоимость оборудования; состав и численность обслуживающего персонала; площадь, требуемую для размещения оборудования.

Выбор типа, модели технических средств, применяемых в системе менеджмента персонала предприятия, производится по классификатору промышленной продукции (с учетом изменений), а также с помощью различных каталогов. Эффективному формированию комплекса технических средств системы управления

19а 19. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это документы организационно-методического, организационно-распорядительного, организационного, технико-экономического, технического, нормативно-технического и экономического характера и нормативно-справочные сведения, содержащие нормы, правила, требования, методы и другие положения, используемые в процессе управления персоналом организации и утвержденные в установленном порядке руководством компании. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит в организации разработки и применении нормативно-методических документов, а также введении совокупности норм и правил в систему управления персоналом. основополагающими организационными документами для компаний являются устав и учредительный договор. Далее важным организационно-распорядительным документом в области управления человеческими ресурсами являются правила внутреннего трудового распорядка. Следующим значимым документом является коллективный договор. Прочие указанные ниже документы организационно-методического и методического характера регламентируют выполнение функций по управлению персоналом: положение по формированию кадрового резерва в организации, положение по организации адаптации работников, положение по поддержанию благоприятного психологического климата и предотвращению конфликтов, положение по материальным компенса-

20а 20. Кадровая политика организации

Кадровая политика — это совокупность целей, задач, принципов, методов, средств воздействия на деятельность персонала для реализации целей организации.

Существует активная, пассивная, превентивная и реактивная кадровая политика.

Руководство организации, проводящее активную кадровую политику, не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением внешней конъюнктуры и внутрипроизводственных факторов. Активная политика может подразделяться на рациональную и авантюристическую. При проведении **рациональной политики** руководство организации располагает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации в долгосрочном периоде и может влиять на создавшуюся ситуацию. В случае проведения **авантюристической политики** администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, хотя в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не учитывающие возможные внешние угрозы организации.

Пассивная кадровая политика. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет программы действий в отношении работников, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий внешних воздействий.

186 кадрами способствуют унификация и стандартизация в области технического обеспечения. Кроме национальных стандартов, при создании технической базы системы управления персоналом могут использоваться стандарты де-факто, устанавливаемые ведущими фирмами-производителями соответствующего оборудования, определяющими нормы работы технических средств.

Техническое обеспечение системы кадрового менеджмента может потребовать значительных инвестиций. Следует помнить о том, что техническое обеспечение — это наименее адаптируемая часть кадровой подсистемы, для изменения технических возможностей системы управления персоналом организации требуются значительные материальные затраты. Поэтому ошибки при формировании комплекса технических средств могут привести к тяжелым последствиям.

В комплекс технических средств службы управления персоналом включают и средства оргтехники. Также при определении потребности в технических средствах руководству организации следует помнить, что использование различных средств оргтехники приносит с собой сокращение трудоемкости отдельных видов работ с документами в 3—4 раза.

206 Для подобной компании характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала.

Превентивная кадровая политика. Такая политика осуществляется тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций, однако кадровая служба организации не располагает средствами для влияния на негативную ситуацию.

Реактивная кадровая политика. Руководство организации, избравшее данный тип кадровой политики, стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами. Службы кадров в таких фирмах, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие для удовлетворения потребности в работниках обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. **Закрытая кадровая политика** характеризуется тем, что организация использует собственный кадровый потенциал для заполнения вакантных мест.

176 1. **Внемашинное информационное обеспечение** представляет собой совокупность сообщений, сигналов, документов, воспринимаемых человеком непосредственно. Оно включает: систему классификации и кодирования информации; систему управленческой документации; систему организации, хранения и внесения изменений в документацию. В этой сфере обмен информацией реализуется в виде движения документов от субъекта к объекту управления (приказы, распоряжения, устав и т. д.), от объекта к субъекту (отчеты, справки по кадровым вопросам, записки, информацию о текущем или прошлом состоянии объекта). Внемашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления (при помощи стандартов, положений, регламентов, приказов), формализовать информацию, представить ее в виде документов установленной формы.

2. **Внутримашинное информационное обеспечение** включает: массивы данных, формирующие интеллект; систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Информационное обеспечение компании должно соответствовать следующим организационно-методическим требованиям: минимальное дублирование информации в информационной базе; сокращение числа форм документов; возможность обработки на компьютерах информации, содержащейся в документах (внемашинная сфера) и во внутримашинной сфере; определенная избыточность информационного обеспечения, что дает возможность различным пользователям получать информацию с разной степенью конкретизации.

196 циям работникам, инструкции по соблюдению правил техники безопасности. Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются положение об отделе и должностная инструкция.

Должностная инструкция является важнейшим организационно-распорядительным документом в системе менеджмента организации и системе управления персоналом, на основе которых строится распределение обязанностей в структурных подразделениях, эффективное их использование для достижения целей организации. Основным смыслом должностных инструкций заключается в придании большей прозрачности трудовому процессу, облегчении адаптации нового сотрудника, обеспечении контроля за работой сотрудника и собственного самоконтроля, в образовательных функциях, задании стандартов и технологии выполнения поставленных задач.

Подробная должностная инструкция должна состоять из следующих частей: общие положения, требования к квалификации (уровень образования, знаний, умений, навыков, соответствующих названной должности), должностные обязанности, критерии успешности исполнения трудовых обязанностей, права работника, ответственность специалиста. В итоге получается достаточно большой документ, однако это детальное представление в дальнейшем дает возможность сделать процесс управления подчиненными более четким, понятным и прозрачным.

21а

21. Автоматизированные информационные системы управления персоналом

Система автоматизированной обработки информации — это человеко-машинная система, обеспечивающая сбор и обработку информации с использованием средств вычислительной техники, применения экономико-математических методов в процессе решения основных задач управления персоналом. В идеале автоматизированная программа управления персоналом должна обеспечить: аттестацию персонала, включая методики тестирования с полной психодиагностикой; хранение профессиональной истории каждого сотрудника; многовариантный подбор кандидатов на вакантные места; ранжированное формирование кадрового резерва; оценку управленческого потенциала сотрудников; систематическое кадровое планирование с возможностью перераспределения ресурсов. Это позволяет избежать дополнительного набора сотрудников; выявить с помощью информационных систем негативные тенденции в компании; оценку затрат на обучение, развитие персонала; диагностику мотивации; разработку мотивационных механизмов повышения заинтересованности сотрудников; создание современных систем подбора и отбора персонала; оптимизацию расстановки кадров; проектирование новой штатной структуры компании; сделать анализ количественных и качественных параметров персонала компании.

Российский рынок систем автоматизации управления кадрами в последнее время находится на подъеме. Анализ показал, что в настоящее время на российском рынке систем управления кадрами наблюдается

22а

22. Система стратегического управления персоналом организации

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации.

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960—1970-х гг.

Стратегическое управление — это система менеджмента, ориентирующаяся на человеческий капитал как основу компании, гибко реагирующая на динамику изменений внешней среды, проводящая своевременные изменения в организации, позволяющие добиться конкурентных преимуществ через приближение своей деятельности к запросам покупателей, что обеспечивает долгосрочное устойчивое развитие и достижение поставленных целей. **Стратегическое управление персоналом** — это управление формированием конкурентного человеческого капитала предприятия с учетом динамики внешних и внутренних факторов, позволяющее организации выживать, развиваться и реализовывать долгосрочные цели. Цель стратегического управления персоналом — обеспечить адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование человеческого капитала предприятия в расчете на долгосрочный период.

Стратегическое управление персоналом направлено на решение следующих задач:

- 1) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии со стратегией;
- 2) формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритетные мотивы стимулируют воспроизводство и полное использо-

23а

23. Кадровое планирование

Кадровое планирование представляет собой процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде. Различают планирование общей потребности в персонале, дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих.

Направления кадрового планирования: разработка кадровой стратегии организации, в том числе создание условий для должностного роста и профессионального развития персонала и планирования необходимых условий труда, непосредственная работа по количественному и качественному укомплектованию организации работниками по каждой вакансии и в соответствующий период времени, развитие персонала с установлением потребностей каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Стадии процесса кадрового планирования: определение воздействия организационных целей компании на ее подразделения; прогнозирование изменения численности персонала и общей потребности в нанимаемых работниках; учет имеющегося кадрового состава организации и определение дополнительной потребности в кадрах; разработка конкретного плана увеличения численности работников организации.

Учет имеющихся кадров в организации состоит из трех этапов:

- 1) проводятся оценка и анализ состояния имеющихся или занятых в организации работников;
- 2) проводится оценка потенциала внешних источников для заполнения имеющихся кадровых вакансий, если в организации принята открытая кадровая политика;

24а

24. Правовое обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение службы управления персоналом заключается в использовании форм и средств юридического воздействия на объекты управления персоналом для обеспечения продуктивной деятельности организации. Основные задачи правового обеспечения службы управления персоналом: правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений. Главное подразделение по ведению правовой работы в сфере трудового законодательства — юридический отдел предприятия.

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения: Гражданский кодекс Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях», Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации», Закон Российской Федерации «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», Указ Президента Российской Федерации «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)», постановления Правительства Российской Федерации, акты Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации. Ряд специфических вопросов решается с помощью локальных норм, издаваемых непосредственно в организации.

Также частью правового обеспечения системы управления персоналом любой организации являются акты локального регулирования, такие как: приказы руко-

226 вание трудового потенциала и совершенствование стратегического управления;

3) исходя из установок стратегического управления можно решать задачи, связанные с функциональными подразделениями структуры управления, в том числе управления персоналом;

4) возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Важнейший принцип стратегического управления — разграничение полномочий и задач по их стратегиям и иерархическому уровню исполнения.

Субъектами стратегического управления персоналом выступают система управления персоналом организации и высшие линейные и функциональные руководители.

Объектами стратегического управления персоналом выступают совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического управления персоналом.

Разработка стратегии управления персоналом производится на основе глубокого систематического анализа динамики внешних и внутрипроизводственных факторов, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации согласно долгосрочной стратегии развития.

246 водителя организации по кадровым вопросам; положения о структурных подразделениях, должностные инструкции; стандарты организации. В систему нормативных актов о труде входят: генеральные соглашения, отраслевые (тарифные) соглашения, специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры, принимаемые в организациях. Еще одна часть системы правового обеспечения управления персоналом — это акты ненормативного характера, распоряжения, указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом по вопросам поощрения ими работников или наложения взысканий, предоставления отпусков. Указание представляет собой распорядительный документ, издаваемый организацией преимущественно по вопросам информационно-методического характера, организационно-оперативного управления деятельностью организации (совещания, конференции и пр.). Новое изменение в Трудовом кодексе Российской Федерации устанавливает особый режим получения, хранения, обработки, использования, передачи информации, содержащей личные данные работников, за несоблюдение которого виновные лица несут административную, дисциплинарную, уголовную или гражданско-правовую ответственность в соответствии с федеральными законами.

216 конкурентная борьба между российскими и зарубежными решениями. Однако в большинстве случаев зарубежные системы не учитывают специфику российских условий, в связи с чем часто данные модули дорабатываются под конкретные запросы каждого предприятия. С другой стороны в последнее время системы российских разработчиков, например «Босс-кадровик», «1С», «Парус», составляют довольно серьезную конкуренцию западной продукции. Основное конкурентное преимущество таких решений — максимально полная адаптация к российской действительности. Таким образом, в настоящее время большинство программных продуктов, представленных на национальном рынке, можно разделить на следующие группы: пакет компании «Инфин», пакет компании «ИнфоСофт», кадровую систему корпорации «Галактика», модуль «Управление персоналом» фирмы «Интертраст», модуль «Зарплата и кадры» компании «1С», систему учета персонала, труда и заработной платы компании «Парус», систему компании «SAP R/3», систему Oracle HR, систему «Управление персоналом» компании «АИТ СОФТ», АСУ «Персонал» компании «Борлас Ай-Би-Си», систему управления персоналом «Босс-Кадровик».

Технические средства компаний могут использоваться для создания корпоративных сайтов в целях повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций, при этом данные средства распространения информации присутствуют уже практически у всех зарубежных компаний.

236 3) разрабатывается конкретный план действий, связанный с изменением численности персонала организации. Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (до 2-х лет), среднесрочное (2—5 лет) и долгосрочное (свыше 5 лет). Также существуют следующие виды кадрового планирования: потребности в персонале, набора и привлечения персонала, сокращения численности работников, обучения персонала, расходов на содержание персонала, роста рентабельности персонала.

Кадровое планирование, связанное с набором и наймом персонала во вновь созданную компанию, а в случае расширения организации — с появлением новых видов деятельности, следует начинать с оценки количественной и качественной потребности в персонале.

Качественная потребность определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, т. е. профессией, специальностью.

Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

Общая потребность определяется посредством суммирования требуемого количества работников по всем критериям.

25a**25. Методы определения потребности в персонале****1. Метод, основанный на времени трудового процесса.**

$$T_{\text{н}} = (\sum_{i=1}^n N_i T_i + T_{\text{н.пр.}}) / K_{\text{в}}$$

где $K_{\text{в}}$ — коэффициент соблюдения временной нормы 1 ед. изделия / фактическое время производства 1 ед. изделия;
 n — количество номенклатурных изделий в производственной программе;
 N_i — количество изделий i -й номенклатурной позиции,
 T_i — время выполнения процесса по изготовлению изделия i -й номенклатурной позиции;
 $T_{\text{н.пр.}}$ — время, необходимое для завершения изготовления продукции в незавершенном производстве в соответствии с производственным циклом изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;
 $K_{\text{в}}$ — коэффициент соблюдения временной нормы;
 $T_{\text{н}}$ — время, необходимое для выполнения производственной программы.

Численность рабочих = $(T_{\text{н}} / \text{плановая норма времени одного рабочего за день (смену)}) \times$
 \times коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

2. Метод расчета по нормам обслуживания.

$Ч = (\text{число агрегатов} \times \text{коэффициент загрузки} / \text{норма обслуживания}) \times (\text{коэффициент пересчета явочной численности в списочную}).$

26a**26. Наем персонала**

Наем на работу представляет собой деятельность по привлечению специалистов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами в соответствии с требованиями вакантных рабочих мест и должностей. С набора кадров начинается процесс управления персоналом.

Найму кандидатов на вакантные должности должно предшествовать определение параметров потребности в персонале, анализ рабочих мест, разработка должностной инструкции по каждой вакантной должности, по каждой вакантной должности разработка личной спецификации, содержащей требования к работнику, претендующему на данную должность.

Наиболее часто источники найма персонала группируются как внешние и внутренние, активные и пассивные, низко- и высокозатратные, кратко- и долгосрочные. К внутренним источникам можно отнести внутренний конкурс, совмещение профессий, ротацию кадров, сверхурочную работу; к внешним — государственные и частные кадровые агентства, самостоятельный поиск работодателями работников, может вестись через средства массовой информации. Как источники найма на работу могут рассматриваться: случай, средние школы, техникумы, ПТУ, ВУЗы в виде практик, стажировок, направлений, клиенты и поставщики организации, внешний кадровый резерв организаций, также организация может участвовать в ярмарке вакансий, проводить дни открытых дверей компании, размещать информацию о вакансиях «на дверях» организации, информационных щитах и прочих поверхностях, осветительных столбах, в транспорте, использовать кадровый лизинг персонала, «людей-сэндвичей». Од-

27a**27. Оценка кандидатов при приеме на работу**

Оценка деловых качеств работников — это целенаправленная деятельность установления соответствия параметров работников (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Выделяют два основных уровня оценки.

1. Оценка деловых качеств кандидатов на вакантные должности.

2. Текущая оценка деловых качеств персонала.

Прием на работу требует оценки личных качеств работника, как это было показано выше, деловая оценка и аттестация персонала — оценки результатов труда, и для этого необходимы другие методические приемы оценки.

В процессе оценки необходимо использовать перечень критериев и показателей, позволяющих оценить степень соответствия характеристик претендента предъявляемым к должности требованиям, установленным работодателем.

По содержанию можно выделить следующие критерии оценки личности кандидата на вакантную должность: обществено-гражданская зрелость, отношение к труду, умение работать с документами и информацией, организаторские способности, уровень знаний и опыт работы, умение работать с людьми, умение своевременно принимать и реализовывать решения, способность увидеть и поддержать новое, передовое, современное, морально-этические черты характера.

Для проведения оценки создается комиссия. Рассмотрим основные методы оценки деловых качеств кандидатов на вакантные должности.

28a**28. Маркетинговый подход к определению потребности в персонале, путям и источникам ее покрытия**

Выбор методов покрытия потребности в персонале связан с двумя направлениями маркетинговой деятельности — разработки профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

- 1) установление источников покрытия потребности;
- 2) определение путей привлечения персонала;
- 3) анализ источников и путей с их соответствием требованиям количественных и качественных параметров потенциальных сотрудников, затрат, связанных с использованием того или иного источника, и путей привлечения персонала;
- 4) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников или путей.

Поэтому отдел персонала — главная служба в маркетинге организации, он играет роль фильтра, обеспечивающего компанию квалифицированными кадрами. Отдел персонала ежедневно работает со многими людьми — соискателями на открывшиеся вакансии. Необходимо понимание того, что отдел персонала — главнейший участок коммуникации с потенциальным клиентом. В подавляющем большинстве случаев «конфликтные» увольнения происходят из-за неспособности конфликтующих сторон вести себя гибко в противостоянии. В данном случае отдел персонала играет роль посредника, облегчающего поиск компромисса.

266 ним из наиболее экономичных направлений поиска кандидатов является использование сотрудников, уже работающих в организации. Альтернативным способом заполнения вакантных мест является временный найм персонала, например в связи с сезонными работами. Все большее распространение получает в России хедхантинг — «охота за головами» (англ. *head* — «голова», *hunt* — «охотиться», «ловить»). Чрезвычайно актуальным и эффективным способом подбора кандидатов на вакантную должность является использование информационных ресурсов Интернета. Постепенно стандартный рекрутинг менеджеров среднего звена уменьшается по сравнению с поиском и набором перспективных молодых специалистов, получившим название Graduate Rekrutment.

Использование внутренних источников набора специалистов повышает мотивацию труда персонала, предоставляет возможности карьерного роста, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах. В свою очередь внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

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

К внешним единовременным затратам относятся: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости.

К внешним текущим затратам относятся: затраты на оперативные и исследовательские работы в сфере персонал-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки маркетинговых служб и пр.).

К внутренним единовременным затратам относятся: капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и пр.

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

256 Норма обслуживания = $T_{\text{пол}} / \sum_{i=1}^n (t_{\text{ед}} \times n_{\text{р}}) + T_{\text{д}}$,

где n — количество работ по обслуживанию объекта;
 $t_{\text{ед}}$ — время производства 1 ед. объема i -го вида работ;
 $n_{\text{р}}$ — количество ед. объема i -го вида работ;
 $T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени работника за день;
 $T_{\text{д}}$ — время выполнения работником дополнительных видов деятельности, не включаемых в $t_{\text{ед}}$.

3. Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Численность работников по рабочим местам определяется по формуле:

$Ч = \text{необходимое число работников} \times \text{загрузка} \times \text{коэффициент пересчета явочной численности в списочную}$.

$Н_ч$ = объем работы/норма обслуживания.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную позволяет учесть отсутствие работников в своих подразделениях в какой-либо временный период.

Для определения количества работников целесообразно применять некоторые статистические методы.

4. **Стохастические методы** основываются на определении степени влияния на потребность в работниках прочих переменных.

5. **Экспертные методы** подразделяются на простую и расширенную оценку.

6. **Бенчмаркинг** является инструментом внедрения лучшей практики ведения бизнеса и обеспечения роста эффективности.

276 1. Анкетирование.

2. **Интервью** представляет собой беседу, направленную на сбор информации об уровне знаний (опыте) и на оценку профессионально важных качеств претендента.

3. **Соционика** — отнесение кандидатов на вакантные должности к одному из четырех соционических типов: сенсорных логиков, интуитивных логиков, сенсорных этиков, интуитивных этиков. На основе установленного социотипа планируется взаимодействие с претендентом на должность.

4. **Тесты** — наиболее популярная процедура оценки. Тест — это стандартизированное, ограниченное по времени испытание. Он позволяет установить существующий у тестируемого в данное время уровень знаний, относительно устойчивые личностные свойства (в том числе умения и навыки) и образцы, устойчивые черты поведения.

5. **Ассесмент-центр** представляет собой оценку компетенций участников посредством наблюдения за поведением в деловых играх. Внешне данный метод очень похож на тренинг — участникам предлагаются задания и роли в игре, цель которой — обучение, а оценка сильных и слабых сторон участников.

6. **Экономико-математические методы.**

29а

29. Отбор персонала

До принятия организацией решения о приеме кандидата на работу к нему применяется процедура отбора.

1. **Предварительная отборочная беседа.** Цель отборочной беседы — оценить внешний вид и определяющие личностные качества. Предварительный отсев призван отобрать для следующего этапа 30—40% кандидатов от числа откликнувшихся.

2. **Заполнение бланка анкеты.** Эта ступень есть в каждой процедуре отбора независимо от типа организации. Количество пунктов анкеты должно быть оптимальным и они должны запрашивать наиболее значимую информацию (прошлая работа, основные достижения, склад ума).

3. **Беседа по найму (интервью).** Беседы могут проводиться по схеме (т. е. заранее готовятся вопросы), быть слабоформализованными, вестись не по схеме (заранее готовятся только основные направления беседы). Полезно во время беседы задать претенденту на вакантную должность вопросы: чего он хочет добиться в карьере; что более для него важно — работа или заработок; каковы сильные и слабые стороны кандидата; планирует ли он продолжать повышать свое образование; что является наиболее важным для кандидата на работе; удастся ли сочетать личную и семейную жизнь с выполнением должностных обязанностей.

4. **Тестирование** — это источник данных о профессиональных способностях, умениях кандидата, описать возможные ориентации, цели, установки человека, а также конкретные методы работы, которыми он уже владеет. В практике рекрутмента используются

30а

30. Деловая оценка персонала

Процесс подготовки и осуществления текущей деловой оценки должен быть технически и организационно проработан. Этот процесс предполагает обязательное выполнение следующих мероприятий: разработку методики оценки персонала непосредственно для данной организации, создание оценочной комиссии с участием руководителя оцениваемого работника, специалистов разных иерархических уровней, специалистов службы управления персоналом или центров оценки, установление сроков и места проведения ассессмент-центра, установление процедуры, формы подведения итогов оценки, документационное, информационное и техническое обеспечение процесса деловой оценки (создание полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, программного обеспечения и т. д.), консультирование оценщиков со стороны разработчика методики, специалиста по применению методики.

Выделяют несколько **этапов деловой оценки** персонала: сбор предварительной информации по необобщенной оценке работника со стороны оценщика, обобщение полученной информации, подготовка руководителя (линейного) к оценочной беседе с подчиненным (оцениваемым работником), проведение оценочной беседы и подведение ее результатов, формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию, принятие решения экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Критерии оценки можно отнести к нескольким группам: результаты труда, трудовая деятельность, лич-

31а

31. Состав расходов на оплату труда

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты организации независимо от источников их финансирования, в том числе следующие **основные виды выплат**:

- 1) оплата за отработанное время, в том числе:
 - а) заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки;
 - б) компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда;
 - в) оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;
 - г) комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам);
 - д) гонорары штатным журналистам;
 - е) оплата специальных перерывов в работе;
 - ж) оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несплощного персонала;
- 2) оплата за неотработанное время, в том числе:
 - а) оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
 - б) оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов;
 - в) единовременные премии по итогам работы за год;
 - г) компенсации за неиспользованные отпуска;
 - д) выплаты на содержание жилья, топливо, питание;
 - е) материальная помощь.

К **выплатам социального характера** относятся:

- 1) надбавки к пенсиям работающим на предприятии;

32а

32. Аттестация персонала

Аттестация персонала — это процедура формализованной систематической оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности конкретного работника требованиям выполняемой работы на данном рабочем месте за определенный период времени.

Как правило, аттестация позволяет решить следующие задачи: провести аудит персонала; проверить точность требований к работникам и критериев их оценки; выявить «болевые точки» в «человеческой подсистеме» организации; оценить ценность сотрудников для компании; обоснованно принимать кадровые решения; составлять планы обучения персонала; мотивировать персонал; принимать решения по оплате труда, увольнению персонала и др.

Наиболее часто в практической деятельности применяются такие методы аттестации.

1. **Рейтинговые методы** предполагают, что работники получают оценку по заданным критериям с определенной шкалой.

2. **Сравнительные методы** предполагают сравнение сотрудников внутри какой-либо группы. При ранжировании составляется список, где все сотрудники внутри какой-либо группы располагаются в соответствии с рейтинговой оценкой их деятельности, сначала в список вносятся работники, чья деятельность признана наилучшей и наихудшей. При парных сравнениях деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных, одному присваивается оценка «1», другому соответственно «0», далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника.

306 ностные качества. Что касается личных качеств, то самыми важными для работника традиционно называют интеллект, активность, лидерские качества (для руководителей), уживчивость. Также важны управляемость, обучаемость, адекватность.

Если на работника сложно воздействовать, его будущее в этой компании весьма сомнительно. Чем выше способности к обучению, тем лучше человек адаптируется. Высокообучаемый кандидат легко может сменить сферу деятельности, освоить новые отрасли, быстро изучить новые технологии и незнакомый ассортимент. Чем более обучаем специалист, тем скорее он вольется в новый коллектив. Адекватность сотрудника проявляется в том, что он делает то, что ему поручают, а не то, что он под этим понял, реагирует на объективную реальность, а не на то, что он представляет, более стабилен в коллективе, более эмоционально устойчив.

Для текущей оценки могут использоваться следующие **методы**: анкетирование, тестирование, ассессмент-центр, игротехнический способ (со строго структурированными игровыми имитационными процедурами и на базе организационно-деятельностных игр), способ ситуационного моделирования (технология, ориентированная на решение задач отбора в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности), нетрадиционные методы (детектор лжи, алкогольный и наркотический тесты, психоанализ).

326 3. **Письменные методы.** Эссе — это подготовка сочинения с предложением направлений повышения эффективности деятельности организации. Метод критических ситуаций предполагает, что в течение периода, за который проводится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении в сложных или критических ситуациях.

4. **Поведенческие рейтинговые шкалы BARS** (Behaviorally anchored rating scales) содержат рейтинги и методы оценки поведения в различных ситуациях.

5. **Управление по целям МВО** (Management By Objectives) — в соответствии с данным методом достижение целей организации осуществляется через постановку целей каждому сотруднику и их согласование, что позволяет перейти от простого выполнения должностных обязанностей к осознанной работе, нацеленной на значимый для организации результат.

6. **Метод «360»**, или круговой оценки, предполагает, что о работнике высказываются не только его непосредственный руководитель, но и подчиненные, коллеги, клиенты, а также сам сотрудник выставляет оценки себе по тем же критериям, что и сослуживцы.

7. **Система грейдов** — это метод оценки персонала, предполагающий выделение групп критериев, соответствующих требованиям к основным категориям работников и оценку персонала подразделений компании аттестационной комиссией по соответствующим их должностям критериям.

296 тесты для оценки таких характеристик кандидатов на вакантную должность, как: профессиональная подготовка, наклонности, интеллектуальный уровень, физические характеристики, личностные качества.

5. **Проверка рекомендаций и послужного списка.**

6. **Медицинский осмотр** (если предъявляются особые требования к здоровью претендента). Как правило, медицинское заключение требуется от кандидатов на должности, предполагающие повышенную ответственность за других людей. К ним относятся: машинисты поездов, летчики, моряки, работники органов внутренних дел, сферы питания, государственные служащие и др.

7. **Принятие решения о приеме.** Окончательное решение о приеме выносит руководитель организации на основе сравнения представленных отчетов по результатам отбора кандидатов.

Для проверки профессиональных качеств работника устанавливается испытательный срок. В соответствии с Трудовым кодексом (ст. 70 ТК РФ) этот период не должен превышать 3 месяцев. Если его профессиональные качества окажутся неудовлетворительными, организация может, предупредив увольняемого за 3 дня до окончания испытательного срока, расторгнуть трудовой договор. Расторжение трудового договора в данном случае производится без согласования с профсоюзом, выходное пособие не выплачивается (ч. 2 ст. 71 Трудового кодекса Российской Федерации).

316 2) единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;

- 3) взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;
- 4) оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- 5) возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- 6) компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- 7) суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;
- 8) выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- 9) суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- 10) оплата проезда к месту работы и транспортных услуг;
- 11) материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами; стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;
- 12) помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

33а 33. Подбор и расстановка персонала

Подбор и расстановка персонала — одна из наиболее значимых функций процесса управления персоналом. Основное отличие подбора персонала от отбора предполагает, что в первом случае сравниваются и сопоставляются деловые и личные качества работника с качествами, требуемыми данным рабочим местом (должностью), а в последнем выделяется какой-либо кандидат из общего числа претендентов на данную должность. Подбор и расстановка персонала — это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям и рабочим местам согласно принятой в организации системе разделения и кооперации труда; по способностям, психофизиологическим и деловым качествам работников, отвечающим требованиям содержания выполняемой работы в целях обеспечения условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Цели подбора и расстановки персонала — формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений, создание условий для профессионального роста каждого работника. Принципы подбора и расстановки персонала — принцип соответствия, принцип перспективности, принцип сменяемости.

Повышению эффективности использования кадров должны способствовать внутриорганизационные перемещения — изменения мест работников в системе разделения труда, смены места приложения труда в рамках организации. Внутриорганизационную ротацию работников следует сочетать со стабильностью рабочих мест, являющейся необходимым условием рос-

34а 34. Профорентация персонала

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

Основные формы профорientации:

- 1) **профессиональное просвещение** — воспитание осознанной потребности в труде: начальная профессиональная подготовка студентов и школьников через уроки труда;
- 2) **профессиональная информация** — комплекс мероприятий по ознакомлению молодежи и прочих лиц с ситуацией на рынке труда;
- 3) **профессиональная консультация** — это содействие определившимся в выборе профессий, предлагаемых работодателем, через изучение личных качеств консультируемых индивидов с целью выявления состояния здоровья, направленности и интересов, структуры способностей и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения;
- 4) **профессиональная пропаганда** — разновидность профессионального просвещения, которая представляет собой информационную деятельность по привлечению внимания к определенной профессии или специальности путем показа ее привлекательных сторон с критикой конкурирующих на рынке профессий или специальностей;
- 5) **профессиональная реклама** — неотъемлемый элемент рынка труда, представляющий собой ин-

35а 35. Адаптация персонала

Каждому человеку на протяжении всей жизни приходится адаптироваться в новой для него среде в связи со сменой места жительства, работы.

Можно **классифицировать основные виды адаптации** индивида в новой организации следующим образом:

- 1) по наличию опыта трудоустройства: первичная адаптация, приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, и вторичная адаптация, приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности;
- 2) по содержанию адаптации: психофизиологическая адаптация, приспособление к новым нагрузкам, условиям труда, социально-психологическая адаптация, встраиваемость в новый социум, нормы поведения и взаимоотношений в ином коллективе, профессиональная адаптация, постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т. п.), организационная адаптация, усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;
- 3) по характеру адаптации: активная адаптация — индивид сам стремится воздействовать на внешнее окружение, чтобы изменить его, и пассивная адаптация — индивид не стремится к такому воздействию и изменению;
- 4) по результатам адаптации: прогрессивные результаты адаптации — после завершения периода ознакомления с организацией наступает повышение производительности труда, уровня дисциплины

36а 36. Организация системы обучения персонала

Успешное развитие компании возможно только в том случае, если люди обладают знаниями, умениями, желанием высокопроизводительно трудиться. Так как обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, то оно должно играть объединяющую роль в достижении организацией основных целей. И если компания решила, что персонал нужно обучать — это признак благополучно развивающейся организации, готовой вкладывать деньги в свое будущее.

Развитие или обучение персонала в организации, на наш взгляд, может иметь три приоритетных области применения: при поступлении нового сотрудника на работу, при назначении уже работающего сотрудника на новую должность, по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника. В связи с тем, что практически каждая организация действует в быстро меняющейся среде, образование и обучение должны быть непрерывными. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и обеспечивает формирование управленческого персонала, его адаптацию в организации, внедрение нововведений и овладение знаниями, необходимыми для понимания и решения различных задач, возникающих в процессе производ-

346 формацию о характере и состоянии конкретного вида профессиональной деятельности, должностях, требующих замещения специалистами, с целью их популяризации, создания кадрового спроса и его согласования с кадровыми предложениями;

6) **профессиональная пропедевтика** — различные формы участия человека в тех или иных сторонах будущей профессиональной деятельности, предваряющие принятие окончательного решения о выборе профессии;

7) **профессиональный предварительный отбор** — определение степени профессиональной пригодности человека еще на этапе выбора профессии путем знакомства его с требованиями профессии, изучения личных особенностей, предоставления возможности включиться в определенную деятельность.

Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство образования и науки, Министерство здравоохранения и социального развития РФ. На региональном и местном уровнях профориентационную работу проводят образовательные учреждения, центры социальной защиты, центры профориентации. В настоящее время основными каналами воздействия на процесс выбора профессии являются: средства массовой информации, средства искусства, профессиональные клубы и ассоциации, профессиональная реклама, личные контакты с представителями избираемой профессии, ближайшее социальное окружение, персонал образовательных учреждений, работники служб занятости, должностные лица, содействующие профессиональной ориентации.

366 ства. Что касается работника, то он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, не связанные со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

Целесообразно использовать несколько показателей эффективности обучения работников: удовлетворенность учащихся, степень усвоения учебного материала, решение задач организации, явившихся причиной организации процесса обучения работников. Для определения результатов обучения можно использовать такие методы, как опросы, экзамены и тесты, аттестацию сотрудников, анализ динамики общих показателей деятельности организации.

Согласно теории человеческого капитала знания и навыки сотрудников рассматриваются как принадлежащий им капитал, а совокупные затраты на формирование данных знаний, квалификации, мотиваций, — это инвестиции в него. Существует термин «человеческий капитал» в науке управления персоналом, в соответствии с которым обучение оценивается так же, как и любой другой инвестиционный проект. Исследования показывают, что 1 доллар на развитие персонала приносит 5—8 долларов дохода. Издержки на обучение персонала — это стоимость ресурсов, используемых в процессе организации и проведения учебных занятий. Издержки на обучение персонала могут быть прямыми и косвенными, переменными и постоянными, общими, средними и предельными.

336 та производительности труда при модернизации основных фондов и росте требований к качеству продукции.

Среди основных путей совершенствования процесса управления персоналом, связанных с организацией труда, наиболее значимыми являются следующие:

1) эффективное использование интеллектуальных, творческих, организаторских способностей работников через улучшение социально-экономического содержания труда посредством уменьшения его монотонности, бессодержательности и т. п.;

2) необходимость соблюдения безопасности производственных процессов;

3) обеспечение нормальных условий жизнедеятельности — здоровых условий труда, более продолжительного режима отдыха, рациональных режимов питания, радикального улучшения медицинского, транспортного и других видов обслуживания.

Профессионально важные качества человека изучаются с помощью анкетного и тестового методов, а также специальной аппаратуры. Требования к профессии отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за сотрудником в процессе труда, включая эргономические измерения, хронометраж, построение социометрических матриц, анализ информации и т. д. Благодаря подбору и расстановке персонала в организации создается производственный коллектив.

356 и эффективные социальные коммуникации, и регрессивные результаты адаптации — в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием.

Управление трудовой адаптацией предполагает формирование трех элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией, разработки технологии закрепления процесса управления адаптацией, информационное закрепление этого процесса.

На практике же довольно редко в компаниях уделяется внимание адаптационным процессам, «акклиматизации» новых сотрудников. Мерами, способствующими сокращению периода адаптации, являются хорошо поставленные профориентация и профотбор кадров, позволяющие выявить тех работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам данной производственной среды наиболее высока.

Основными мероприятиями по технологии процесса управления адаптацией могут быть следующие: организация семинаров, курсов; проведение индивидуальных бесед руководителя с новым работником; интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих на эту должность; проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств.

Адаптация работников требует значительных организационных усилий, поэтому разумно создавать службы адаптации персонала или вводить специальных менеджеров по адаптации. Такие службы могут быть самостоятельными подразделениями (отдел, лаборатория) или входить в состав службы управления персоналом, социологической службы и т. п.

37а

37. Методы и виды обучения персонала

Постараемся классифицировать наиболее распространенные методы обучения персонала по различным признакам.

1. **По видам обучения** можно выделить следующие методы: подготовку кадров, повышение квалификации, переподготовку кадров.

2. **По месту обучения** следует указать: обучение внутри самой организации, обучение вне организации, самообучение (самоподготовка).

3. **По степени динамичности восприятия информации** методы обучения персонала подразделяются на: активные и пассивные.

3.1. Активные методы обучения включают:

- 1) копирование — прикрепление работника к квалифицированному специалисту для детального изучения всех особенностей данной работы, повторения за ним действий мастера;
- 2) наставничество — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;
- 3) делегирование — передача сотрудникам очерченной области задач полномочий для принятия решений по определенному кругу вопросов;
- 4) метод усложняющихся занятий;
- 5) деловые игры;
- 6) тренинги; понятие «тренинг» (от англ. *training* — «воспитание», «обучение», «подготовка») обычно подразумевает не любые упражнения (тренировку), а лишь комплекс упражнений, осуществляемых по специальной методике, разработанной на научной основе под руководством квалифицированного специалиста;
- 7) ротация;
- 8) метод мозговой атаки.

38а

38. Сущность мотивации трудовой деятельности

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

С одной стороны, мотивация — это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации. С другой стороны, **мотивация** — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. В процессе трудовой деятельности мотивирование позволяет персоналу удовлетворить свои значимые потребности путем выполнения трудовых обязанностей.

Общепризнанная точка зрения, что **потребность** — это психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо. **Побуждение** — это ощущение недостатка в чем-либо и осознание индивидом того, какие действия нужно предпринять для восполнения этого недостатка. Степень удовлетворения, полученная при достижении цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. **Мотив** — это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость. **Трудовой мотив** — это та потребность (причина), для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность. Мотив труда формируется, если трудовая деятельность — это основной путь получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет

39а

39. Содержательные теории мотивации

Традиционно в трудах исследователей мотивации работников различные мотивационные теории подразделяются на две категории: процессуальные и содержательные.

Содержательные теории мотивации базируются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют нас действовать так, а не иначе. К этой группе относятся концепции Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и др.

Теория мотивации Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы XX в., Маслоу подразделил потребности на 5 категорий: физиологические, потребности в безопасности и уверенности в будущем, социальные потребности или потребности в причастности, потребности в уважении и самоуважении, потребность самовыражения и расположил их в виде строгой пирамиды, в основании которой размещены первичные потребности, физиологические, потребности безопасности и защищенности, а ближе к вершине — вторичные потребности, причем в самой вершине этой пирамиды — потребности в самовыражении и уважении. По мнению Маслоу, чтобы потребность более высокого уровня стала определять поведение человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Впоследствии ряд положений теории Маслоу подвергся исследователями мотивации критике. В частности, было установлено, во-первых, в целом не существует четкой пятиступенчатой структуры потребностей; во-вторых, не получила четкого подтверждения и концепция наиважнейших потребно-

40а

40. Процессуальные теории мотивации

Более современные процессуальные теории мотивации исследуют прежде всего поведение людей с учетом их восприятия и познания.

Теория ожиданий Врума. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью определенного события. Основывается на взаимосвязях: затраты труда, результаты-вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда — это соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом. Ожидания в отношении результатов — вознаграждений — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если не будет ощущаться взаимосвязи между достигнутым результатом и ожидаемым вознаграждением, мотивация будет ослабевать. Если человек знает, что при достижении цели он получит ожидаемое вознаграждение, но при разумных усилиях ее не достичь, мотивация будет слабой. Поскольку у конкретных людей потребности и желания в отношении вознаграждения различны, то вознаграждение за достигнутые результаты может и не иметь для них никакой ценности. При слабом действии одного из данных факторов будет слабой мотивация, низкие результаты труда. **Валентность** — это предполагаемая степень относительного неудовлетворения или удовлетворения вследствие получения какого-либо вознаграждения.

Теория справедливости. Данная теория гласит, что люди соотносят полученное вознаграждение к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей за подобную работу. Если кол-

386 оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий, либо если благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. В структуру мотива труда входят: актуальная для работника потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; благо, удовлетворяющее эту потребность; цена — издержки материального и морального характера, связанные с трудовым действием. Формирование мотива труда происходит, когда субъект управления располагает необходимым набором благ, соответствующим социально обусловленным потребностям человека. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и человека, его здоровья, выносливости, работоспособности, типа нервной системы) и личностного потенциала. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения цели, содержательности выполняемой работы, самоуважения. Внутреннее вознаграждение — есть мотивация. Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда.

406 лега получил большее вознаграждение за аналогичную работу, то у возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение для восстановления справедливости, исправить дисбаланс. Люди могут восстанавливать справедливость либо уменьшив усилия, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Основной вывод теории справедливости заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получаемое вознаграждение справедливо, они будут уменьшать интенсивность труда.

Модель Портера-Лоулера. Один из наиболее важных выводов Портера-Лоулера в том, что производительный труд ведет к удовлетворению. Согласно теории человеческих отношений удовлетворение способствует достижению результативности труда, иными словами, более довольные рабочие лучше трудятся.

Позднее, в конце 70-х — начале 80-х гг. XX в. много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений на опыте американской компании IBM и японских кружков качества. В качестве примера современных европейских исследований по данной проблематике можно привести исследование мотивации труда в Финляндии, выполненное Тапани Алкулой.

376 3.2. Пассивные методы обучения включают:

- 1) фронтальное занятие — традиционный, наиболее распространенный в России метод обучения; типичные формы фронтального занятия — лекции и доклады;
- 2) практические занятия — рассмотрение теоретического материала на примере реальных жизненных ситуаций, проведение экспериментов;
- 3) индивидуальные беседы (консультации) — разъяснение обучающимся различных вопросов в рамках определенной учебной дисциплины, уточнение особенностей образовательного процесса в целом;
- 4) метод «опрос экспертов» — приглашение на учебное мероприятие квалифицированных специалистов для ответов на вопросы. Это позволяет решать прежде всего специфические для слушателей и близкие к реальной жизни задачи;
- 5) дистанционное обучение — обучение посредством Internet, телекоммуникационной и прочих дистанционных образовательных технологий, завершающееся получением официального документа о присвоении определенной квалификации. Основные преимущества дистанционной системы обучения — это гибкость, возможность заниматься в удобное время и в удобном месте и темпе, модульность, т. е. компания или специалист имеют возможность выстраивать систему обучения из набора независимых учебных программ — модулей, экономичность (мировая практика показывает, что дистанционное обучение обходится для предприятий дешевле традиционного на 40—60% за счет отсутствия командировочных и транспортных расходов, расходов на аренду классов, зарплату преподавателей и пр.).

396 стей; в третьих, удовлетворение одних потребностей не приводит к автоматическому задействию потребностей более высокого уровня; в четвертых, в концепции не учитываются индивидуальные отличия людей.

Теория потребностей Мак-Клелланда. Мак-Клелланд полагал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Двухфакторная теория Герцберга. В результате проведенного исследования среди работников крупной лакокрасочной фирмы Герцберг подразделил всю совокупность факторов, влияющих на удовлетворенность персонала работой и мотивацию к трудовой деятельности, на две группы: гигиенические факторы и мотивации. Гигиенические факторы формируют внешняя среда, в которой производится работа, а мотивации — сущность работы. Согласно Герцбергу при нехватке или недостаточности гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Их наличие же в полной мере вызывает удовлетворение. При этом Герцберг в исследовании не учел субъективность восприятия различными людьми одних и тех же факторов. Вообще, впоследствии критики его теории сделали вывод, что у всех работников различные потребности, и мотивировать разных людей будут разные факторы.

41а

41. Заработная плата как метод мотивации персонала

Заработная плата представляет собой часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающих работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной. Из сущности заработной платы вытекают ее основные функции: воспроизводственная, мотивирующая, учетно-производственная, социальная, регулирующая.

Основа организации труда — потребительский бюджет работника. В качестве потребительского бюджета у нас используется минимальный потребительский бюджет, положенный в основу минимальной заработной платы, которая устанавливает нижнюю границу стоимости неквалифицированной рабочей силы в виде ежемесячных денежных выплат, которые получают наемные работники за выполнение простых работ в нормальных условиях труда. Заработная плата остается основным источником воспроизводства рабочей силы. Помимо тарифной части заработной платы, которая регулируется в зависимости от ее минимального уровня, в заработную плату входят надбавки и доплаты, премии и вознаграждения, выплаты, не связанные с результатами труда или трудовым вкладом.

Для обеспечения стимулирующей роли заработной платы в повышении продуктивности труда, необходимо уменьшение разрыва между средней и минимальной заработной платой. В других странах минимальная заработная плата составляет около 40% средней. В России сегодня — только 10%, что явно недостаточно. Размер минимального заработка — ориентир для

42а

42. Модели и системы заработной платы

Существуют **тарифные и бестарифные** модели базовой оплаты труда.

Различают **две формы заработной платы** — сдельную и повременную. При сдельной — денежные компенсации зависят от объема выполненной работы. При повременной — уровень оплаты связывается с затраченным на работу временем.

На основе этих форм создаются различные варианты и комбинации оплаты труда. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премий, комиссионных и пр.). Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела). Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия). Премия — надбавка в соответствии с заслугами работника (бонусы). Исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Выплаты комиссионных. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы. **Партисипативное управление** предусматривает объединение мотивационного вознаграждения с участием в управлении производством. Наиболее распространенными формами партисипативного управления являются: участие работников в прибылях и собственности и участие работников в управлении.

Также наряду с традиционными применяются такие системы оплаты, как оплата по трудовому рейтингу, стоимости трудовой жизни. При оплате по трудовому рейтингу принимается в расчет коэффициент распределения — рейтинг работника. В соответствии с суммой рейтингов (коэффициентов) всех работников

43а

43. Наиболее эффективные методы мотивации трудовой деятельности персонала

Для влияния на мотивацию работников наиболее эффективной является следующая система мероприятий: наказания и поощрения, в том числе включающие доплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников, специальные индивидуальные вознаграждения, социальная политика организации как важнейший инструмент экономического стимулирования в следующих формах:

- 1) **денежные формы:** выплаты на приобретение собственности и имущества компании; оплачиваемое временное освобождение от работы; оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне; оплата обучения сотрудников; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством; денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки); дополнительные компенсационные выплаты (например, компенсация на проезд по железной дороге в период очередного отпуска); дотации на питание в столовых организации; оплата коммунальных услуг в служебном жилье; оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу; оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию; корпоративные пенсии;

44а

44. Понятие и этапы карьеры

Деловая карьера — это поступательное продвижение личности в определенной сфере, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, известности, обогащения. Можно говорить о карьере как роде деятельности.

Можно выделить карьеру внутриорганизационную и межорганизационную, специализированную и неспециализированную, вертикальную, горизонтальную, скрытую, ступенчатую.

Карьера внутриорганизационная предполагает, что работник в ходе своей профессиональной деятельности минует все стадии развития от обучения до выхода на пенсию последовательно в стенах одной организации.

Карьера межорганизационная значит, что работник в процессе трудовой жизни проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Специализированная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей трудовой жизни минует различные этапы карьеры. Он может пройти их последовательно как в одной организации, так и во многих организациях, но в определенной профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. В соответствии с японской моделью управления персоналом руководитель должен быть специалистом широкого профиля, способным работать на любом участке компании. Там считается нормальным,

426 определяется базовый уровень заработной платы, который затем корректируется на коэффициенты. При распределении в соответствии с коэффициентом стоимости труда во внимание принимается среднечасовая заработная плата за последние месяцы, очищенная от всевозможных временных доплат. Деловые качества работника рассчитываются посредством доведения РКСТ до целого числа: увеличивается, если деловые качества получили положительную оценку, и уменьшается в противном случае.

В последнее время во внебюджетном секторе все чаще стали использовать оплату труда на комиссионной основе, на основе ставок трудового вознаграждения, на базе плавающих окладов. При оплате на комиссионной основе устанавливается фиксированная доля дохода от реализации продукции и услуг. **Трудовое вознаграждение** используется в фирмах, специализирующихся на оказании услуг сервисного типа, занятых консалтингом или инжинирингом. Ставки устанавливаются в размере 35—40% от платежей за услуги в зависимости от качества выполнения работы и соблюдения графика обслуживания. **Плавающие оклады** формируются путем корректировки действующего оклада в зависимости от производительности труда и качества работника. Новая форма оплаты труда — это мультиквалификационная заработная плата. Уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, разнообразием их профессиональных навыков.

446 если начальник отдела сбыта меняется местами с начальником отдела снабжения.

Вертикальная карьера — подъем на более высокий уровень в иерархической структуре. Это наиболее распространенное понимание карьеры. Такое ее воплощение могут увидеть окружающие.

Горизонтальная карьера — перемещение в другую функциональную область деятельности, например, кадровая ротация. Этот вид карьеры также может быть связан с расширением или усложнением задач на прежней должности.

Скрытая карьера наименее очевидна для окружающих. Это приближение работника к структурам, принимающим решения. Выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может иметь значение и учитываться при принятии решений. Также это может быть роль так называемого «серого кардинала», т. е. человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего в организации решения, выражающиеся в советах и указаниях руководству, которое придает им статус приказов и распоряжений.

Ступенчатая карьера сочетает в себе последовательно этапы горизонтальной и вертикальной карьеры.

416 уровня минимальных тарифных ставок, минимальных тарифных выплат (пенсий, пособий по инвалидности и т. д.). Государственные гарантии по оплате на уровне минимального заработка достигаются применением процедур банкротства к организациям, не обеспечивающим данный уровень выплат, ликвидацией и реорганизацией.

В структуру вознаграждения работников организации, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты: базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов; доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда; рыночная составляющая, в которой отражается равновесная цена на данный труд; надбавки и премии за результативность труда; социальные выплаты; дивиденды. Первые 3 компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные — переменный, так как зависят от возможностей фирмы и ее мотивационной политики.

436 2) **материальные неденежные формы**: предоставление в пользование служебного автомобиля; пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной; вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, повышением технической оснащенности и комфортности рабочего места; обеспечение возможностей отдыха работников;

3) **нематериальные формы**: совершенствование организации труда и управления, повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление лучшего места за столом на совещании и гарантий сохранности рабочего места, заключение долгосрочных трудовых договоров, обеспечение возможности прямого общения с высшим руководителем, проведение общепризнанных мероприятий, предоставление вознаграждений-признательностей, вознаграждений, связанных с высокой оценкой статуса сотрудника, письменных и устных поощрений.

Кроме высокополезного для компании и приятного для работников отдыха, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих корпоративных коллективных мероприятиях, возможно сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной культуры организации.

45а 45. Планирование деловой карьеры

Планирование карьеры — это направление деятельности по управлению персоналом организации, включающее формирование стратегии и программы мероприятий по продвижению работников. Это процесс соотнесения характеристик работника с требованиями компании, стратегией и целями ее развития, реализующийся через систему мероприятий профессионального и должностного роста.

Перечень рабочих мест и должностей в компании (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для замещения им руководящей должности в фирме — это **карьерограмма**, формализованный план пути сотрудника с приобретением необходимых знаний и навыков для успешной работы на более высоком месте.

Планирование карьеры на предприятии осуществляют специалист службы управления персоналом, сам работник, его начальник (линейный менеджер). Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься и сам сотрудник, его непосредственный руководитель, специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры. Так, от сотрудника зависит выбор самой профессии, конкретной организации и должности. Он оценивает свои перспективы и планирует должностной рост, определяет, какие знания, связанные с реализацией этого роста, ему необходимо получить. Специалист службы управления персоналом (менеджер) проводит оценку кандидата при приеме его на работу, определяет для него рабочее место, оценивает потенциал сотрудников, производит отбор в кадровый резерв,

46а 46. Сущность и порядок формирования кадрового резерва

Одним из элементов управления карьерой является отбор специалистов в кадровый резерв руководства. Это мероприятие дает работникам возможность почувствовать, что руководство организации считает их кандидатами на вакантные должности, и способствует возникновению мотива самоуважения. Важнейшим направлением кадровой политики компании становится создание кадрового резерва на выдвижение руководителей новой формации, восприимчивых к инновациям и предлагающих нестандартные решения возникающих задач. Наличие кадрового резерва позволяет разрабатывать научно обоснованные программы подготовки кандидатов на образуемые вакантные места, целенаправленно развивать специалистов, состоящих в резерве, эффективно их использовать в системе управления.

Кадровый резерв на выдвижение — это контингент работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов, прошедших профессиональный отбор и имеющих (проходящих) специальную управленческую подготовку или стажировку (для тех, кто не имеет достаточного опыта управленческой деятельности).

Кадровый резерв должен отражать все уровни управления. Каждый работник, зачисленный в резерв, должен знать, на какую должность его готовят. Резерв считается оптимальным, когда на каждую должность руководителя приходится не менее 2 человек.

Основными критериями отбора в кадровый резерв являются: уровень образования, опыт работы, состояние здоровья, возраст, согласие кандидата на занятие

47а 47. Виды высвобождения персонала

Высвобождение персонала — это вид деятельности, предусматривающий совокупность видов деятельности по соблюдению законодательства и поддержке со стороны руководства работников при увольнении. Согласно специальной литературе по вопросам управления трудовыми ресурсами понятия «высвобождение» и «увольнение» работников различаются. Высвобождение является более широким понятием, содержащим, как уже упоминалось выше, совокупность комплексных мероприятий по безконфликтному кардинальному изменению условий жизнедеятельности индивидов. Различные виды увольнений можно подразделить на следующие группы по степени добровольности ухода работников из организации: увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию); увольнение по требованию работодателя (в отечественном трудовом законодательстве — по инициативе администрации); выход на пенсию; увольнение по причинам, не зависящим от воли сторон.

В статье 77 Трудового кодекса Российской Федерации выделяются следующие основания прекращения трудового договора: соглашение сторон, истечение срока трудового договора, прекращение трудового контракта по инициативе работника, прекращение контракта по инициативе администрации, перевод работника на работу к другому работодателю или переход на выборную работу, отказ сотрудника от работы в связи с переходом прав собственности к другому лицу, подведомственности организации или ее реорганизации, отказ работника от работы в связи с существенным изменением условий осуществления трудо-

48а 48. Программы мероприятий по подготовке работников к выходу на пенсию

Увольнение из организации вследствие выхода на пенсию существенно отличается от ранее рассмотренных типов увольнений.

1. Выход на пенсию, как правило, заранее предусмотрен и рассчитан достаточно точно во времени.
2. Это событие связано с весьма необычными переменами в личной жизни.
3. Существенные изменения в ходе жизни сотрудника очень заметны для лиц, его окружающих. Кроме того, в оценке выхода на пенсию человеку свойственна противоречивость, некоторый конфликт с самим собой. Выход на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли является в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Данный вопрос особенно актуален для нашей страны, так как исследователями установлено изменение структуры работающего населения — сдвиг основной массы работников в более старшие возрастные группы. Установлено, что после 60 лет человек, нарабатывавший интеллектуальный капитал, сохраняет свою интеллектуальную работоспособность и может ее использовать.

Мероприятия по подготовке к высвобождению работников, достигших пенсионного возраста, как правило, включают две группы работ.

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию, предполагающие изучение: правовых норм и положений, связанных с уходом на пенсию, дальнейшего участия в жизни организации, экономических аспектов дальнейшей жизни, медицинских вопросов и льгот, возможностей

466 вакантной должности. По своему качественному и количественному составу структура резерва руководителей должна соответствовать действующей организационной структуре и штатному расписанию с учетом тенденций развития организации. Резерв создается на все руководящие должности, на которых реализуются руководящие функции. Формирование резерва проводится на основе заключений аттестационных комиссий, основанных на всесторонней оценке различных характеристик кандидатов на должности руководителей. Особое внимание при этом уделяется уровню подготовки, лидерским качествам и способностям к анализу, ответственности за трудовую деятельность, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения, целеустремленности.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов: составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров, оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение, определение кандидатов в резерв, принятие решения о включении в резерв, согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями. Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом.

486 построения активного досуга. Курсы помогают работникам проработать задачи, связанные с пенсионированием, а также знакомят с характерными чертами нового жизненного этапа. Они могут проводиться в форме лекций, бесед, однодневных и многодневных семинаров, консультаций.

2. «Скользящее пенсионирование» — это комплекс работ по постепенному переходу от полной трудовой активности к выходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью. Отличительной особенностью системы скользящего пенсионирования являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие работ по пенсионированию берет начало с определенной даты и заканчивается с наступлением пенсионного возраста. Данные мероприятия предполагают постепенный переход к неполной занятости, изменения в оплате труда, установление порядка выплаты пенсионной страховки. В некоторых случаях после увольнения в связи с выходом на пенсию сотрудник приглашается в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных задач, участия в совещаниях, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников.

456 направляет работников на дополнительную подготовку, осуществляет документооборот, связанный с продвижением работников, планирует новый цикл карьеры. Непосредственный руководитель (линейный менеджер) проводит такие мероприятия, как оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития. Он вносит предложения по стимулированию труда работника и по его продвижению по служебной лестнице.

Продвижение по службе зависит не только от личных характеристик работника, но и от внешних по отношению к сотруднику факторов, в частности, от показателя числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу работников, занятых на тех иерархических позициях, где находится специалист. Под воздействием внутренних и внешних факторов может складываться перспективная или тупиковая внутри-организационная карьера, карьерная линия сотрудника может быть очень длинной или короткой.

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации, контролю служебного роста работника, на основе его личных целей, возможностей, способностей, потребностей и склонности, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление своей деловой карьерой занимается и каждый работник самостоятельно.

476 вой деятельности, внесенным в трудовой договор, отказ сотрудника перейти на другую работу, более соответствующую его состоянию здоровья, подтвержденному медицинским заключением, отказ работника от перевода в связи с переездом работодателя в другую местность, причины, не зависящие от воли сторон, нарушение принципов заключения трудового договора, если это нарушение делает невозможным продолжение работы.

Относительно бесспорным с точки зрения работодателя является уход работника по собственной инициативе, так как необходимость поддержки данного работника со стороны администрации предприятия, как правило, мала. В статье 80 Трудового кодекса Российской Федерации сказано, что работник может прекратить действие трудового договора, если письменно за 2 недели проинформирует об этом администрацию своего предприятия. Служба управления персоналом промышленного предприятия может использовать заключительное интервью как инструмент, позволяющий сотруднику и предприятию более взвешенно оценить происходящее событие, назвать истинные причины увольнения, оценить различные аспекты производственной деятельности, к которым относятся: психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда, требования к рабочему месту и условия труда на нем, безопасность для здоровья.

49a

49. Понятие «организационная культура»

Рассмотрение организаций как культурного феномена имеет относительно давнюю историю и восходит к традициям М. Вебера, Ф. Селзника, К. Левина, Т. Парсонса и особенно Ч. Барнарда и Г. Саймона (которые превосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура»). Само введение термина «организационная культура» и его детальная проработка датируются концом 70-х г. XX в. Новые условия хозяйствования, динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней. Принято считать, что отправной точкой послужило столкновение Запада с так называемым японским вызовом — успехом японской концепции организации общественно-экономической жизни, базирующейся на нестандартной оркестровке, основанной на традициях.

Чем выше уровень организационной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях. Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение, как элемент, предопределяющий успех компании. Зарубежные и отечественные исследования по проблематике организационной культуры позволяют

50a

50. Содержание организационной культуры

Важным аспектом организационной культуры является то, что она разделяется на ряд частных культур: в одной организации может быть много субкультур. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели: **«толщина»** организационной культуры — относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культур; **«разделяемость взглядов»** — показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т. д., абсолютно принимаемых всеми членами организации; **«широта»** организационной культуры — величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации; **«конфликт»** организационных культур — ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а 2/3. При этом следует учитывать, что конфликт организационных культур может иметь не только негативный, но и позитивный смысл в зависимости от стратегии предприятия. Для нормально функционирующего предприятия, т. е. финансово устойчивого, имеющего необходимый рынок сбыта, конфликт организационных культур становится необходимым фактором развития, расширения; **«сила»** организационной культуры — степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала (слабую организационную культуру можно распознать на основании таких признаков, как отсут-

51a

51. Сущность организационного конфликта

Общественная жизнь немислима без столкновения идей, жизненных позиций, целей как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. В конфликте, как и в любом процессе, есть положительные и отрицательные стороны. Известную поговорку «в споре рождается истина» можно с полным основанием применить и к конфликту. Существуют две позиции. Первая предполагает, что **«конфликт»** — это столкновение и борьба различных сил, людей или позиций, происходящие из-за несовместимости или противоположности интересов. Согласно второй **«конфликт»** — это процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами. Оптимальным, на наш взгляд, будет следующее определение. **«Конфликт»** — это наличие разногласий между несколькими сторонами. Они могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

Различают следующие причины возникновения конфликтов в организации: причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т. п.), различия в целях, стоящих перед сотрудниками, разногласия в мнениях сотрудников о целях и миссии компании или о своем статусе и уровне заработной платы, неудовлетворительные коммуникации (вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации, различия между людьми в манере поведения и в жизненном опыте (конфликт на бытовом уровне), конфликты, связанные с различиями в ценностях работников (принадлежность к различным политическим или общественным объединениям, желание «обратить в свою веру»).

52a

52. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

Служебно-профессиональное продвижение — это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» — самый распространенный, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и практике до последнего времени фактически не использовался. Как правило, совпадение уже намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит нечасто, является, скорее, исключением, чем правилом. **Система служебно-профессионального продвижения** — это совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. Вообще в практике управления различают два вида продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее в свою очередь имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Например, в нашей стране система продвижения линейных руководителей, как правило, предусматривает пять основных этапов.

Первый этап — работа со студентами профильных институтов или направленных на практику. Второй этап — работа с принятыми в данную организацию молодыми специалистами. Третий этап — работа с линейными руководителями низового звена управления. Линейные руководители замещают отсутствующих

506 ствие ясных представлений о ценностях и общих убеждениях и относительно того, как можно достичь успеха в определенном деле; распространение беспомощности, поиск спасения в постановке краткосрочных целей; отсутствие согласия между отдельными частями организации и пр.). В зависимости от аспектов рассмотрения в литературе можно встретить различные варианты классификации организационной культуры: «культура заданий» и «социальная культура», экстравертная и интравертная, консервативная и предпринимательская и т. д. С течением времени и под воздействием обстоятельств организационная культура может претерпеть изменения. Радикальные изменения в содержании оргкультуры производятся для реализации необходимого уровня результативности, когда целесообразны значительные и динамичные корректировки «правил игры», к которым относятся: фундаментальное изменение миссии организации; повышение организационной эффективности и морали; важные изменения на рынке; поглощение, слияние, создание совместных предприятий; значительные технологические перемены; переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению; вступление во внешнеэкономическую деятельность; быстрый рост организации.

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации.

526 руководителей, проходят курсы повышения квалификации. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей. Четвертый этап — работа с линейными руководителями среднего звена. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе. Пятый этап — работа с линейными руководителями высшего звена. Отбор должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена, специалистов подразделений управления персоналом и привлеченных при необходимости независимых экспертов.

496 выделить ряд ценностных принципов, характерных для культуры преуспевающих фирм: ориентация на действия, достижение целей; постоянный контакт с потребителями; самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов); производительность от человека (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности); простота форм управления, немногочисленность управленческого штата; одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении.

К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее можно остановиться на следующем определении, обобщающем предлагаемые варианты. Организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») — набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются работникам через «символы» внутриорганизационного окружения.

516 Нами предпринята попытка развить существующую классификацию конфликтов. Можно выделить экономические, идеологические, социально-бытовые, семейно-бытовые, социально-психологические, эмоционально-неврогенные конфликты. По способам разрешения конфликтов выделяем antagonистические и компромиссные, по природе возникновения — социально-организационные и эмоциональные, по направленности воздействия — вертикальные, горизонтальные, по степени выраженности — открытые, скрытые, потенциальные, по количеству участников, задействованных в конфликте, — внутриличностные, межличностные, межгрупповые. До последнего времени в системах управления персоналом организаций отсутствовали работники — конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции управления, предупреждения и разрешения конфликтов не значились. В настоящее время система управления персоналом организаций включает подсистемы, выполняющие функции по управлению конфликтами и стрессами, анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; проведение социально-психологической диагностики; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами.

53а

53. Управление конфликтами в организации

Фазы конфликта:

- 1) **конфронтационная, или военная;** в этом случае стороны стремятся обеспечить свой интерес путем полной ликвидации чужих интересов любыми возможными способами;
- 2) **компромиссная, или политическая;** стороны стремятся по возможности достичь своих целей путем переговоров, в ходе которых изменяют свои личные интересы на общие, устраивающие обе стороны;
- 3) **коммуникативная, или управленческая;** выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, стороны достигают согласия, основанного на том, что интересы противоположных сторон стремятся к взаимодополнению;
- 4) помимо указанных фаз, выделяют еще и **кризис; преодоление кризиса**, т. е. продолжение развития конфликта помогает снять напряженность в отношениях сторон.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Управление конфликтами связано с тремя видами действий.

1. Предупреждение конфликтной ситуации.
2. Разрешение конфликтной ситуации.
3. Урегулирование конфликта.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сто-

54а

54. Аудит персонала

Аудит персонала — это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их решения или снижения их негативного воздействия. Аудит персонала является частью организационно-кадрового аудита, который также предполагает анализ кадровых процессов и строения организации. При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала. В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой — инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Объект аудита персонала — трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации. Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям: оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик

55а

55. Планирование и организация работы с резервом кадров

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация данной работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне. Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства на уровне современных требований.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения. Они имеют разнообразные формы в зависимости от традиций различных предприятий. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой варианты развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров: отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование; решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации; для каждого работника (стажера) утверждает руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют

56а

56. Программы мероприятий по высвобождению работников в связи с сокращением штата

В статье 81 Трудового кодекса Российской Федерации указаны случаи расторжения трудового договора по инициативе администрации. Не допускается увольнение по инициативе администрации в период нахождения работника в отпуске или в период временной нетрудоспособности.

Наиболее болезненно работниками воспринимается увольнение по инициативе администрации в связи с сокращением штата или закрытием предприятия. Решить проблему бесконфликтного сокращения работников можно при помощи комплексной программы мероприятий, проводимой при увольнении сотрудников. Данная программа мероприятий за рубежом называется «outplacement», что означает, во-первых, поддержку и помощь работнику в ситуации, когда он находится под угрозой потери работы, во-вторых, процесс обучения, адаптации, изменения психологии человека, потерявшего работу или ищущего ее, таким образом, чтобы он был способен в довольно короткое время найти себе применение или самостоятельно создать себе рабочее место. В России outplacement как явление появился после августовского дефолта 1998 г., когда многие компании были вынуждены проводить значительные сокращения персонала. Профессионально составленная и реализованная программа аутплейсмента дает возможность: создать и (или) поддержать позитивный имидж компании; развить и укрепить корпоративную культуру; сохранить высокий трудовой настрой, создать оптимальную мотивацию и поддержать на должном уровне производитель-

546 персонала; диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимым и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Оценка кадрового потенциала должна включать: исследование качественных характеристик списочного состава персонала по различным показателям, естественной убыли и его соответствие организации; оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса; оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности; анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей; проверку и анализ данных об использовании рабочего времени; оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда; определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и мало-квалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом; исследование социальных аспектов трудовой деятельности.

566 ность труда остающихся работников, а также сохранить лояльное отношение со стороны прежних работников; обеспечить этически приемлемый подход к увольняющимся из компании работникам, который бы способствовал минимизации негативных эмоций и ощущений, таких как страх, беспомощность, чувство напряжения, неуверенность, обида; оказать профессиональную помощь увольняющимся для того, чтобы они могли психологически справиться с новой ситуацией; сохранить тактичность, деликатность в отношениях; подготовить менеджеров к исполнению неприятной миссии — передаче работникам извещения об увольнении; за счет хорошей организации самого процесса снизить затраты, особенно в случае увольнения большого числа работников. Мероприятия аутплейсмента включают: юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций, помощь, оказываемую будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике, консультации и психологическую поддержку при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника, формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения. Через целенаправленное использование методов самооценки, психологического тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций. Современные программы аутплейсмента могут реализовать также специализированные общества заочной помощи, агентства по подбору персонала.

536 рон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия. Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с метода ухода от конфликта. Его разновидностью является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно.

Следующая разновидность этого метода — уступки, или приспособление. Руководство соглашается с предложениями работников за счет собственных требований.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа и пр. Может оказаться эффективным метод быстрого решения. Суть его в том, что решение по задаче, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением.

556 индивидуальный план стажировки на каждом этапе; руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения. Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в ИПК, на ФПК, отчеты по результатам стажировок, характеристики. При этом проводится оценка деятельности каждого зачисленного в резерв работника за минувший год, принимается решение об исключении или оставлении его в составе резерва.

Доскова Л. С.
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
шпаргалка

Завредакцией: *Хаймульдинова Д. И.*
Редактор: *Анохина Я. С.*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Формат 60×90 1/16.