

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Управления персоналом и психологии»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.20 Основы управления персоналом

Направление подготовки (специальность) 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Профиль образовательной программы Государственная и муниципальная служба

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1. Лекция № 1 Основные положения дисциплины «Основы управления персоналом».....	3
1.2. Лекция № 2 Методология управления персоналом организации.....	11
1.3. Лекция № 3 Кадровая политика и стратегия управления персоналом.....	22
1.4. Лекция № 4 Организация маркетинга персонала.....	28
1.5. Лекция № 5 Деловая оценка персонала.....	35
1.6. Лекция № 6 Оценка эффективности системы управления персоналом.....	41
1.7. Лекция № 7 Модели организации работы с персоналом.....	48
1.8. Лекция № 8 Организация системы обучения персонала. Кадровый резерв.....	54
1.9. Лекция № 9 Организация труда персонала.....	66
2. Методические указания по проведению семинарских занятий.....	80
2.1. Семинарское занятие № С-1 Персонал как объект и субъект управления	
2.2. Семинарское занятие № С-2 Методология управления персоналом организации	
2.3. Семинарское занятие № С-3 Система управления персоналом организации	
2.4. Семинарское занятие № С-4 Кадровая политика и стратегия управления персоналом	
2.5. Семинарское занятие № С-5 Кадровое планирование	
2.6. Семинарское занятие № С-6 Оперативный план работы с персоналом	
2.7. Семинарское занятие № С-7 Организация маркетинга персонала	
2.8. Семинарское занятие № С-8 Технологии управления персоналом	
2.9. Семинарское занятие № С-9 Деловая оценка персонала	
2.10. Семинарское занятие № С-10 Социальное партнерство	
2.11. Семинарское занятие № С-11 Оценка эффективности системы управления персоналом	
2.12. Семинарское занятие № С-12 Модели организации работы с персоналом	
2.13. Семинарское занятие № С-13 Технология управления развитием персонала организации	
2.14. Семинарское занятие № С-14 Формирование коллектива	
2.15. Семинарское занятие № С-15 Организация системы обучения персонала. Кадровый резерв	
2.16. Семинарское занятие № С-16 Мотивация трудовой деятельности	
2.17. Семинарское занятие № С-17 Управление конфликтами	
2.18. Семинарское занятие № С-18 Организация труда персонала	
2.19. Семинарское занятие № С-19 Руководитель в системе управления персоналом	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «Основные положения дисциплины «Основы управления персоналом»

1.1.1 Вопросы лекции:

- 1.Предмет курса «Основы управления персоналом», цель и задачи его изучения
- 2.Новая парадигма управления
- 3.Характеристика персонала как объекта управления

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Предмет курса «Основы управления персоналом», цель и задачи его изучения

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир.

Дисциплина «Основы управления персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Главная цель дисциплины — формирование системы знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

Цель изучения управления персоналом в значительной мере определяет его главную задачу, которая состоит в том, чтобы, используя теоретические положения кадрового менеджмента и практический опыт, обеспечить наиболее эффективное применение человеческих ресурсов предприятия (организации).

Основными направлениями изучения управления предприятием являются:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- изучение системы органов управления персоналом;
- овладение принципами и методами управления персоналом;
- формирование представлений о кадровом потенциале предприятия (организации) и методах его исследования;
- определение целей, функций и организационной структуры системы управления персоналом;
- исследование кадрового, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- изучение кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- получение базовых представлений о кадровом планировании;
- уяснение технологий управления персоналом;
- анализ мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- оценка социальной и экономической эффективности управления персоналом.

Управление людьми имеет многовековую историю. Однако научное управление зародилось на рубеже XIX—XX вв. В развитии теории и практики менеджмента за этот период выделяют три этапа:

- 1) товарное (конец XIX — начало XX в.) — акцент на совершенствование производства и наращивание выпуска продукции;
- 2) сбытовое (30—50-е гг. XX в.) — нацеленность на сбыт;
- 3) маркетинговое (50—60-е гг. XX в.) — ориентация на потребителя и стабильное получение прибыли на определенных рынках, которое достигается за счет систематического совершенствования продукта с учетом запросов покупателей.

Существует также классификация направлений кадрового менеджмента на основе способов достижения конечных целей предприятия. По этому признаку различаются

концепции школы научного управления, административной школы, школы человеческих отношений в управлении и поведенческой (бихевиористской) школы, а также математической школы.

Школа научного управления представлена работами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Эмерсона и Г. Грата. Усилия представителей этой школы были направлены на рационализацию трудовых процессов на основе изучения работы. При этом каждая операция рассматривалась детально, устранялись все лишние движения, присутствовало стремление заставить рабочего работать в режиме машины. Представители школы научного управления впервые стали практиковать хронометраж рабочего времени, фотографию рабочих процессов и рабочего дня. При этом личность рабочего и его переживания их мало интересовали. Концепция управления персоналом этой школы была основана на следующих принципах:

- индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных заданий;
- разделение сфер деятельности;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда;
- использование рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- приоритет экономического стимулирования;
- авторитарный стиль управления.

Административная школа позволила развить и продолжить концепции школы научного управления. Крупнейшим представителем этой школы был А. Файоль, который в работе «Общее и промышленное управление» (1916) сформулировал основные функции и принципы управления для крупной промышленной корпорации. К основным функциям управления он относил: техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную, а к важнейшим принципам — разделение труда, власть, дисциплину, единство распорядительства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, иерархию, справедливость. Особое внимание он уделял таким элементам управления, как предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль.

К теоретикам административной школы можно отнести и известного немецкого социолога М. Вебера, который сформулировал концепцию идеально формализованной организации, получившую название «бюрократия». Суть этой концепции выражена в следующих характеристиках:

- 1) при разделении труда власть и ответственность четко определяются для каждого работника;
- 2) все должности распределены в соответствии с иерархией власти;
- 3) все члены организации подобраны в соответствии с их квалификацией;
- 4) должностные лица назначаются, а не избираются;
- 5) административные должностные лица не являются собственниками компании, в которой они служат;
- 6) должностные лица работают за фиксированную заработную плату;
- 8) все члены организации подчиняются единым правилам, которые являются безличными, но определяют дисциплину, контроль и регламентируют их деятельность.

Таким образом, М. Вебер обосновал необходимость специализации иерархии и правил управления большими организациями и стал одним из первых теоретиков организационного подхода к управлению персоналом.

Теоретики школы научного управления и административной школы работали автономно, без какой-либо общей программы и координации исследований. Однако в их работах много общего, что позволяет объединить их в единую классическую школу управления. Во-первых, они пытались на основе личных наблюдений и собственного опыта создать свои универсальные принципы управления, направленные на рационализацию производства. Во-вторых, они исследовали главным образом разделение

труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления. В-третьих, их мало интересовали социальные отношения на производстве и управлении. В-четвертых, они не уделяли должного внимания человеческому фактору.

Крупнейшим теоретиком школы человеческих отношений в управлении был профессор Гарвардского университета Э. Мэйо. Он пришел к выводу, что сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Мэйо был убежден, что работник будет работать более продуктивно, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности. Важнейшими элементами его теории стали система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп. Мэйо пришел к выводу, что выработка рабочего определяется не столько его физическими возможностями, сколько групповыми нормами. Он призывал руководителей, при принятии каких-либо управленческих решений ориентироваться прежде всего на людей. Тейлоризм он считал несовместимым с природой человека и его свободой.

Теория человеческих отношений в управлении, разработанная Э. Мэйо, получила свое дальнейшее развитие после Второй мировой войны в концепциях поведенческой (бихевиористской) школы. Теоретики этой школы рассматривали улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности ее функционирования. Исходя из этого, они анализировали стиль управления, лидерство, мотивацию труда как важнейшие инструменты повышения эффективности деятельности современной фирмы. Крупнейшими теоретиками этой школы являются Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг.

После Второй мировой войны форсированными темпами стали развиваться точные науки. На основе их достижений складывались концепции математической школы. Сторонники этой школы стремились формализовать процесс управления, описать его с помощью математических моделей, просчитать модели на ЭВМ и выбрать оптимальный вариант развития.

В конце XX в. сформировалась и получила широкое распространение концепция человеческого капитала. Авторами этой концепции были экономисты чикагской школы Т. Шульц и Г. Беккер. Они исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку, основанном на идее рациональных ожиданий. Суть этой идеи состоит в том, что человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

С точки зрения авторов концепции человеческого капитала, сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся им только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход. При этом на уровне индивида формой дохода являются заработная плата, авторский гонорар и т.п.

Теория человеческого капитала основана на следующих положениях:

- 1) человеческий капитал проявляется при продаже рабочей силы;
- 2) рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства;
- 3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работников;
- 4) рост доходов стимулирует вложения в свое здоровье и образование.

2 Новая парадигма управления

В современном обществе взгляды на управление меняются. К числу основных факторов, определяющих эти изменения, обычно относят научно-технический прогресс и концентрацию научного и производственного потенциала. Современный экономический рост характеризуется ведущим значением научно-технического прогресса. Наука становится важнейшей производительной силой общества. На долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании, квалификации работников, в развитых

странах приходится 70—80% прироста внутреннего валового продукта (ВВП). Особенностью современной экономики стал переход к непрерывному инновационному процессу. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ занимает все больший удельный вес в инвестиционных расходах. В связи с этим возникает ряд задач, связанных с управлением организацией научных исследований и обеспечением ускоренного внедрения достижений науки и техники в производство. Причем эти задачи необходимо решать на всех уровнях управления.

Ускорение научно-технического прогресса предъявляет новые требования к управлению персоналом и предусматривает постоянное обучение работников. Поэтому в развитых странах возрастает значение государственной научно-технической, инновационной и образовательной политики, определяющей общие условия научно-технического прогресса.

Концентрация и специализация производства, систематический рост доли сложной, наукоемкой продукции, представленной на рынке, требуют установления оптимального сочетания централизации и децентрализации, плановых и рыночных элементов в управлении, что должно находить свое выражение в национальной экономической политике.

В развитых странах наметились следующие направления совершенствования государственного регулирования экономики: интеграция экономического развития (создание единого экономического пространства — ЕЭС, единой валюты — евро и т.п.), разработка и реализация глобальных национальных и интернациональных программ, осуществление в национальном масштабе экологических и социальных мероприятий.

Со второй половины XX в. в мировой экономике заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Характерной тенденцией стала также ориентация производства на запросы потребителей, т.е. на небольшие по емкости рынки, что привело к образованию большого числа малых и средних предприятий, усложнению связей между ними, возрастанию роли таких критериев, как гибкость, динамичность, адаптивность.

Основные положения новой парадигмы управления сложились в 1970-80-е гг. и сводились к следующему:

- внедрение научно-технических достижений в хозяйственную практику становятся главным направлением повышения эффективности функционирования любой организации;
- предприятия (организации) рассматриваются как открытые системы управления, оперативно реагирующие на изменения во внешней среде;
- ориентация производства не на наращивание объемов выпуска продукции (услуг), а на повышение их качества для более полного удовлетворения запросов потребителей;
- обеспечение быстроты и адекватности реакции предприятий и организаций на изменения конъюнктуры рынка;
- возрастание роли организационной культуры и инноваций, мотивации и стиля управления.

Менеджмент все чаще стал рассматриваться как искусство управления людьми, обладающими знаниями и высокой квалификацией, которые становятся главным источником прибыли.

В соответствии с новой парадигмой изменились и требования к управлению, в составе которых: своевременная реакция на изменения во внутренней и внешней среде организации, лояльность и доверие к персоналу, интерес к научно-техническим достижениям и изыскание возможностей их практического применения, создание в каждой фирме атмосферы новаторства, развитие коммуникационных сетей, пронизывающих организацию по горизонтали и вертикали.

Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки - участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы, начиная с А. Файоля, - предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. И. Ансофф назвал этот период эпохой массового производства.

Однако стратегия "лидерства по самым низким ценам" по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику "товарной дифференциации", проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После второй мировой войны, которая на время приостановила эволюцию систем управления к потребителю, внимание снова было сосредоточено на снижении издержек производства. Однако в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций - это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ) пришли к идее оптимизации производства. При этом отмечу, что данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

В конце 60-х - начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится "фокусная стратегия", ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстро меняющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

3 Характеристика персонала как объекта управления

На предприятии (в организации) существует множество объектов управления, в частности производственно-технологические процессы, оборудование, потоки материалов и готовой продукции, а также персонал.

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях "кадры" и "персонал". Обычно под кадрами понимают совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

В то время как трудовой потенциал объединяет всех работников, обладающих способностью к труду, численность трудового потенциала больше численности кадров на ту часть, которая составляет неквалифицированных и малоквалифицированных работников.

Персонал - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие "кадры", поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации.

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации. Эти факторы задают нормативную (плановую) величину. Списочная (фактическая) численность представляет собой число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица - до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия, и др.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники, как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, то есть общая сумма явок и неявок на работу.

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за период (месяц, квартал, год).

Персонал объединяет всех работников, кроме занятых в аппарате управления. Они участвуют в осуществлении производственно-технологических процессов, обладают определенной квалификацией.

Среди множества объектов управления решающая роль принадлежит персоналу, так как именно он приводит в движение все остальные объекты управления и от его деятельности в конечном счете зависит количество и качество произведенной продукции или оказанных услуг. Следовательно, персоналу принадлежит центральное место в системе управления предприятием (организацией).

Расстановка кадров на каждом предприятии определяется их квалификацией, знаниями, опытом и личностно-деловыми качествами.

По отношению к участию в производственно-технологическом процессе персонал подразделяется на две категории работников: занятых на основном производстве и вспомогательные службы. Работники первой категории осуществляют деятельность, непосредственно связанную с миссией фирмы, а работники второй выполняют вспомогательные функции. Так, в торговой фирме к основным относятся работники торгового зала (продавцы, кассиры, администраторы и т.п.), которые непосредственно заняты реализацией товаров населению, а к вспомогательным — грузчики, фасовщики, уборщики и другие категории работников, участвующие в торгово-технологическом процессе и осуществляющие продолжение процесса производства в сфере обращения.

Персонал организации можно структурировать следующим образом.

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т. д.). Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Одной из важнейших задач кадрового менеджмента является обеспечение согласованной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Возникновение управления связано с необходимостью координировать усилия людей и направлять эти усилия на достижение определенных целей. Уже на уровне племенной организации общества появились цели, достижение которых требовало коллективных усилий, и возникли отношения управления, ставшие частью производственных отношений.

На протяжении многих веков управление хозяйственной деятельностью на уровне индивидуального хозяйства осуществлял сам собственник средств производства. В мелких индивидуальных хозяйствах ремесленник (или крестьянин) самостоятельно выполнял производственные, предпринимательские и управленческие функции. Он создавал материальные блага и услуги, предназначенные для продажи (производственная функция), вкладывал свои средства, развивал свое предприятие и нес всю полноту ответственности за результаты своей работы, а также получал прибыль и распоряжался ею

(предпринимательская функция), принимал хозяйственные решения, организовывал, планировал и контролировал работу (управленческая функция).

По мере увеличения масштабов производства эти функции обособились. Рост производства был связан в первую очередь с привлечением наемного труда, что в конечном счете привело к отказу собственника от реализации производственной функции. Теперь он уже не участвовал в производстве сам лично. На его предприятии трудились наемные работники.

Внедрение в производство научно-технических достижений, начиная с эпохи промышленных революций и перехода от мануфактуры к фабрике, привело к отделению собственности от управления. Концентрация производства на основе его механизации требовала и концентрации капитала, что нашло свое выражение в создании акционерных обществ. В условиях акционерной формы изменился и сам характер собственности. Теперь акционер-собственник делал денежный вклад (покупал акции) в капитал акционерного общества, которому принадлежало предприятие, и получал проценты на этот капитал в виде дивидендов.

В этих условиях появился класс наемных управляющих, которым доверяли управление капиталом и людьми. Одновременно произошло окончательное разделение понятий «предпринимательство» и «управление».

В сфере предпринимательства внимание акцентировалось на организации дела, разработке предпринимательской идеи, изыскании капитала и ресурсов, а также на выявлении способов их эффективного использования. Область управления охватывала в основном различные аспекты эффективного использования ресурсов.

Деятельность наемных управляющих, т.е. выделившаяся управленческая функция, стала формироваться как профессиональный менеджмент, который имел определенные особенности. В частности, менеджмент предусматривал планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также осуществление ряда связующих процессов, таких как коммуникации, принятие и реализация управленческих решений. По мере развития производства возросли требования к профессиональной подготовке наемных управляющих — руководителей (или менеджеров). Они должны не только хорошо знать производственно-технологические процессы, но и уметь рационально организовывать их. От руководителей требуются разносторонние знания в области права, экономики, психологии, социологии и т.д. Наемные управляющие должны обладать коммуникабельностью, умением влиять на людей, способностью рационально использовать рабочее время, как свое, так и подчиненных. Профессиональная управленческая деятельность требует не только разносторонних знаний, но и научно-исследовательского подхода, системного стратегического мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, новаторства, предприимчивости.

Предпринимательство и управление сохранили тесные взаимосвязи. Так, предпринимательское поведение менеджера предполагает оптимизацию потенциала прибыльности организации. В то же время управление вторгается в сферу предпринимательской деятельности в форме финансового менеджмента — рационального управления финансовыми потоками

Однако управление как вид деятельности сохраняет свою специфику, которая находит свое выражение в социально-экономических особенностях труда. К числу особенностей сферы управления относятся:

- трудность оценки деятельности руководителя непосредственно при помощи натуральных показателей;
- применение особых орудий труда — организационной и вычислительной техники;
- использование специфического предмета труда — информации;
- создание в результате работы управленцев своеобразного продукта труда — управленческого решения.

Менеджер, являясь посредником между собственником (предпринимателем) и наемными рабочими, эпизодически отчитывается перед владельцами капитала (обычно один раз в год) и получает возможность на протяжении длительного времени лично оказывать существенное влияние на деятельность организации. Этот феномен определяют как управленческое доминирование.

С течением времени произошла специализация управления. В частности, можно выделить управление производством, материально-техническим снабжением, инновациями (нововведениями), человеческими ресурсами и др. Все эти направления менеджмента взаимосвязаны.

Управление производством направлено на оптимизацию производственно-технологического процесса и предполагает определение объема текущего выпуска продукции (объема оказываемых услуг), загрузки оборудования, расстановку работников, организацию подачи материалов и информации к местам их использования, а также контроль качества.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции (услуг) подразумевает заключение договоров, налаживание закупки, доставки и хранения сырья и материалов, а также хранения и отправки готовой продукции.

Управление инновациями занимается организацией проведения научных исследований и внедрения достижений науки и техники в производство.

Управление человеческими ресурсами (или управление персоналом) решает задачи набора, подбора, адаптации, использования, обучения и развития работников.

1. 2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Методология управления персоналом организации»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Концепции управления персоналом
2. Принципы управления персоналом
3. Методологические подходы к управлению персоналом
4. Классификация методов управления персоналом.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Концепции управления персоналом

Экономический подход

Экономический подход к управлению дал начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью — бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Организационный подход

В рамках организационной парадигмы последовательно сложились концепция *управления персоналом* и концепция *управления человеческими ресурсами*. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью

целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.
- Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных — внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.
- Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции. Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие *рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом*.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.
2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.
3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.
4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Гуманистический подход

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции *управления человеком* и из представления об организации как культурном феномене. *Организационная культура* — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей. Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно

принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

2. Принципы управления персоналом

Принципы управления персоналом отражают руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми. Так же как и закономерности, принципы управления подразделяются на общие и частные. Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и отрасли народного хозяйства.

К общим принципам управления относятся: целенаправленность, разделение труда, дисциплина, ответственность, компетентность, стимулирование, иерархичность.

Принцип целенаправленности управления предполагает четкую постановку и ранжирование целей перед каждым предприятием и его подразделением. При этом выделяются основная цель на базе миссии организации и цели-средства, необходимые для ее достижения. Цели управления должны быть нагруженными, но реальными, достижимыми. Определяться они должны предельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение.

Принцип целенаправленности предполагает не только установку целей, но и соотнесение их с необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на самом слабом звене, которое может помешать достижению целей.

Принцип разделения труда применительно к управлению предполагает выделение уровней управления и специализацию отдельных работников на выполнении

соответствующих функций. Так, на промышленном предприятии можно выделить следующие уровни управления: мастера, начальника участка, начальника цеха, директора. На каждом из этих уровней решаются свои задачи, что позволяет сделать управленческий труд более эффективным. Например, мастер освобождается от задач, решаемых директором предприятия, и наоборот.

Дисциплина подразумевает безусловное выполнение полученных заданий и распоряжений, а также ответственность каждого исполнителя за порученное ему дело. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления. Применительно, например, к торговле роль этого принципа особенно велика, так как специфика отрасли обуславливает повышенные требования не только к уровню исполнительской дисциплины, но и к финансовой дисциплине в коммерческой деятельности и к самодисциплине всего персонала — от менеджера до продавца. Вместе с тем дисциплина должна не стеснять инициативу работников, способствовать творческому отношению к работе. Только при условии наличия дисциплины можно обеспечить четкую и слаженную работу всех подразделений организации и направить их усилия на достижение поставленных целей.

Принцип ответственности предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания — возрастая по мере увеличения полномочий. К сожалению, этот принцип далеко не всегда реализуется в практике управления (особенно на высших иерархических уровнях), что приводит к необдуманным решениям, злоупотреблению властью и некомпетентному управлению, а все это в конечном счете нередко становится причиной ликвидации организаций.

Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Этот принцип связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Возрастание популярности торговой деятельности в современных условиях и увеличение числа лиц, не имеющих специальной подготовки, но фактически занятых в торговле, а также учащающиеся случаи реализации населению недоброкачественных товаров выдвигают на первый план проблему лицензирования торговой деятельности и осуществления специального обучения лиц, получающих лицензии, для обеспечения необходимой компетенции.

Принцип стимулирования предполагает мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное — на психологическом воздействии на работников. В качестве побудительных мотивов здесь могут выступать различные духовные потребности работников: потребности в принадлежности, причастности, успехе и т.п.

Стимулирование неправильно сводить только к оплате труда, как это часто происходит на практике. Оно включает в себя также использование моральных стимулов и мотиваций и справедливое отношение к персоналу.

Принцип иерархичности предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т.е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, построении аппарата управления, расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя остальные принципы управления, так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

К числу частных принципов управления персоналом относят:

- полное доверие к сотрудникам фирмы;
- уделение главного внимания в управлении людям и их инициативе;
- определение результатов работы организации сплоченностью коллектива;
- максимальное делегирование полномочий исполнителям;
- систематическое совершенствование системы стимулирования и мотивации

труда и т.п.

3. Методологические подходы к управлению персоналом

Институционализация управления персоналом в России осуществлялась в рамках исторического и функционального подходов, преобладавших в отечественной специальной литературе по управлению персоналом конца двадцатого века. Это позволило выявить исходные предпосылки его зарождения и этапы развития в исторической ретроспективе - от школы Ф. Тейлора до современных конструкций теории Human Resources Management с различными вариантами по содержанию и месту применения (страна), расширить границы представлений о функциях управления персоналом и его возможностях в современных организациях. Такие исследования подчеркивают динамичность управления персоналом, демонстрируют предпосылки и условия, влияющие на развитие сложного объекта. Однако их ограниченность заключается в том, что не исследуется глубоко сущность и закономерности отдельных составляющих объекта, не дается целостного понимания структуры и взаимосвязей в нем. Результатом является наличие в научной литературе многообразия разработок по отдельным направлениям управления персоналом, ориентированных на решение локальных проблем, широко представлен зарубежный опыт. Лишь в последние годы появляются некоторые работы, содержащие теоретические структурированные обобщения.

Закономерным этапом развития любой науки после ее институционализации является поиск теоретических и методологических подходов, базиса, способных отразить ее целостность, систематизировать отдельные направления, обобщить имеющиеся научные и практические результаты, выявить закономерности и механизмы ее развития.

Это, в свою очередь, предполагает определение концептуальных основ, базовой методологии и теоретических предпосылок в исследуемой области. Поэтому сначала обратимся к этим фундаментальным положениям в области управления персоналом.

Концепция представляет собой «идеи и представления, применяемые к предметам или объектам, существующие в нашем сознании», или «способ понимания, трактовки, какого-либо предмета, основная точка зрения на какой-либо предмет, руководящая идея для ее систематического освещения». Применительно к развитию управления персоналом на основе научных публикаций можно выделить технократическую, административно-бюрократическую, поведенческую, стратегически-ориентированную и системно-ориентированную концепции управления персоналом.

Методология как «учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности», как «система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности» выступает в форме фундаментальных принципов и подходов к конструированию теорий управления персоналом. Среди направлений методологии (методологических подходов) применительно к управлению персоналом можно выделить исторический, функциональный, структурный, программно-целевой, системный и другие подходы. Преобладание какого-либо из них предопределяет содержание и принципы концепций. Так, в рамках тейлоризма ведущим является функциональный подход, в концепциях социального партнерства - структурный. Более современные концепции (стратегически-ориентированная, системно-ориентированная) базируются на принципах системного подхода.

В современных общественно-экономических условиях при построении новых теоретических представлений об управлении персоналом возрастание роли системного подхода закономерно. На определенном этапе развития возникает объективная

необходимость описания и исследования объекта в целом, со всеми многообразными связями, зависимостями, с его закономерностями функционирования и развития. Решение этой задачи возможно с помощью методологии, которая интегрирует отмеченные выше подходы. Таким требованиям соответствует системный подход, в основе которого лежит исследование сложных объектов, представляющих системы. Иногда его называют экономическим изобретением XX века, позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Его применение в кибернетике, математике, лингвистике, технике, биологии и других областях позволило обобщить имеющийся теоретический и практический опыт, придать этим наукам новый импульс развития.

В научной литературе, посвященной вопросам управления персоналом, о системном подходе упоминается достаточно часто. Однако, по нашему мнению, все это лишь некоторые проявления, фрагменты системного подхода. Целостная же его картина, во всей сложности и многообразии, ни в отечественной, ни в зарубежной литературе по управлению персоналом в полной мере не представлена.

Использование системного подхода предопределяется рядом предпосылок. К их числу чаще всего относят:

- интеграцию научных знаний, рост междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- глобализацию конкуренции, кооперации, стандартизации и т.д.

Эти предпосылки в полной мере соответствуют управлению персоналом.

Междисциплинарность проблем управления персоналом настолько велика и очевидна, что они исследуются и в рамках управленческих наук (менеджмента), и в экономике труда, и в социологии труда, и в психологии труда, и в трудовом праве. В каждом из выделенных научных направлений практически одни и те же проблемы рассматриваются с различными акцентами. При этом все авторы сходны во мнении о необходимости комплексного рассмотрения вопросов.

Объективной основой комплексности и междисциплинарности проблем является, во-первых, то, что управление персоналом является одной из составных частей управления организацией, поэтому невозможно рассматривать вопросы управления персоналом без учета основных положений и принципов общей теории управления. Во-вторых, тот факт, что объектом управления является персонал, люди, имеющие, в том числе, социальные и психологические характеристики, обуславливает необходимость включения в сферу исследования социальных и психологических проблем. В-третьих, человек, как носитель рабочей силы, включается в производственно-хозяйственную структуру и становится персоналом с целью использования его рабочей силы в процессе труда. От эффективности использования и развития этих способностей во многом зависят результаты деятельности организации, поэтому проблемы экономики труда, трудовых отношений выступают в качестве целевых в рамках управления персоналом. В-четвертых, регулирование социально-трудовых отношений в условиях современного общества невозможно без учета нормативно-правовых вопросов, регламентирующих права, обязанности, взаимоотношения участников процесса труда. В результате чего, в сферу управления персоналом включаются и юридические аспекты.

Проблемы управления персоналом, в силу их многоаспектности, по мере развития экономических и социальных отношений в обществе все в большей мере усложняются. В настоящее время происходит трансформация принципов управления, поиск конструкций

систем ввиду глобализации общественных и экономических процессов, многообразия концепций и мирового опыта в этой области и их неадекватности / неадекватности конкретно-исторической российской действительности.

Итак, можно констатировать, что специфика управления персоналом предопределяет возможность использования системного подхода. Поэтому в качестве основной методологии исследования выбран системный подход, который проявляется в исследовании системного объекта и определении таких методов воздействия на него, которые придают ему необходимый уровень целостности, оптимизируют структуру, взаимосвязи и взаимоотношения между частями системы, исходя из особенностей окружающей систему среды, что в итоге позволяет системе эффективно функционировать, достигать поставленных перед ней целей и развиваться.

Методология применяется как при практическом преобразовании какого-либо объекта, так и при организации процесса познания, в том числе и разработке теорий.

Теория, представляющая собой «комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение какого-либо явления», «форму организации научного знания, дающую представление о закономерностях и существенных связях определенной области действительности», в совокупности с системной методологией ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта, выявление закономерностей его развития, сведение многообразных типов связей объекта в единую теоретическую картину.

С точки зрения предмета настоящего исследования это означает, что системный подход будет конкретизирован и применен в рамках разработки научного направления, раскрывающего закономерности и механизмы развития систем управления персоналом организаций России, что послужит теоретической основой при практической разработке систем, соответствующих потребностям организаций и современным научным тенденциям.

Обращаясь к теориям, определившим развитие управления персоналом, можно отметить, что существенное влияние, которое в практике управления персоналом уже около ста лет остается преобладающим, оказали теория организации труда Ф. Тейлора и теории бюрократического управления М. Вебера. В их основе лежит принцип расчленения производственного процесса на функции и закрепление последних за конкретными рабочими местами и работниками. Это предопределяет иерархический принцип управления и вертикальных производственно-функциональных отношений в социально-трудовой сфере организации. С появлением теорий гуманизации труда парадигмы несколько изменяются. В сферу управления персоналом включаются социальные аспекты, человек рассматривается не только как экономический ресурс организации, но и ресурс, обладающий социальными качествами.

4. Классификация методов управления персоналом

Методы управления персоналом — это конкретные приемы и способы воздействия администрации на персонал для достижения определенных целей. Они многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на удовлетворение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных (административных) и правовых, социально-психологических.

Экономические методы управления. Одним из основных экономических методов, применяемых на уровне предприятия (организации), является внутрифирменное планирование.

Планирование предусматривает заблаговременное принятие решений. Оно устанавливает связь между существующим положением дел и тем, которое необходимо достичь, а также дает возможность реализовать предоставляющиеся возможности и свести к минимуму будущий риск.

Место планирования среди других методов управления обуславливается, во-первых, тем, что результаты планирования непосредственно определяют содержание остальных функций управления, а во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и устанавливаются средства достижения этих целей.

Таким образом, целью планирования является упрощение достижения целей предприятия путем:

- устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
- сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;
- эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

Для достижения различных целей разрабатывают планы и в зависимости от того, каким целям они служат, выделяют их следующие виды: стратегические, текущие и проектные.

Планирование осуществляется посредством системы планов, включающей в себя долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы.

Долгосрочные планы составляются на 5—10, 10—12 лет, они имеют стратегический характер и отражают глобальные цели и основные этапы их достижения. В этих планах точно не указывают, каким образом организация будет достигать своих целей, а только определяют общую политику и генеральное направление деятельности организации, устанавливают приоритеты и распределяют имеющиеся ресурсы. Они должны учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а также собственные преимущества и недостатки, т.е. внутреннюю среду организации.

В стратегических планах решается вопрос о том, чего предприятие хочет добиться в будущем, а в тактических — как добиться поставленных целей. Для увязки стратегии и тактики используют среднесрочные планы. Они составляются на 3-5 лет и охватывают все основные аспекты деятельности торговой фирмы (торгово-технологический процесс, маркетинг, финансы, кадры, научно-исследовательские).

Краткосрочные планы имеют тактический характер, они разрабатываются на различные календарные сроки до одного года включительно. Показатели планов предельно конкретны.

Внутрифирменное планирование — это экономический метод, который является основным инструментом, способствующим оптимизации управленческих решений. В рамках процесса планирования рассматривают следующие направления управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и стратегический менеджмент.

Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как товарные фонды, управленческие кадры и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия, которые улучшают отношения торговой фирмы с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться как к благоприятным внешним факторам, так и возможным опасностям, выявляя соответствующие ситуации и обеспечивая эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация представляет собой координацию деятельности торговой фирмы, учитывающую ее сильные и слабые стороны, для достижения эффективной

интеграции внутренних операций. Важным элементом внутренней координации является разработка организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает развитие систематического мышления менеджеров, а также их способность учиться на прошлом опыте, что позволяет корректировать стратегическое развитие организации. Устойчивый успех обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Основой деятельности предприятий торговли должна быть концепция стратегического менеджмента — система взглядов, позволяющая организации добиться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Важным экономическим методом, используемым на уровне предприятия торговли, является коммерческий расчет. Он предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов деятельности.

Для отечественного управления государственными предприятиями был характерен хозрасчет — метод хозяйствования, который предполагал, что предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и получает прибыль от результатов своей деятельности. Этот метод предусматривает определенную экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также их рентабельную работу.

Различали следующие виды хозрасчета: самоокупаемость, самофинансирование и полный хозрасчет. В современных российских условиях этот метод хозяйствования становится просто неосуществимым из-за низкой рентабельности или даже убыточности государственных предприятий.

Использование экономических методов управления для индивидуальной мотивации трудовой деятельности работников проявляется при оплате труда. Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная оплата труда зависит от отработанного времени и характеризуется фиксированной величиной в виде месячного оклада, размер которого на государственных предприятиях определяется в соответствии с 18-разрядной тарифной системой, а на приватизированных — оговаривается при заключении контракта о найме на работу.

При сдельной форме оплаты труда вознаграждение ставится в прямую зависимость от выполненной работы.

Для усиления заинтересованности персонала в результатах работы организации используется премиальная система. Размер и порядок выплаты премиального вознаграждения увязывается с результатами работы, выраженными важнейшими экономическими показателями: объемом произведенной продукции, объемом товарооборота, размером полученной прибыли или дохода и т.п.

В акционерных обществах все большее применение получает практика распространения части акций среди работников предприятий, что должно усиливать заинтересованность персонала в результатах работы, так как если предприятие работает рентабельно, то его работники получают дополнительно к заработной плате и премиям часть прибыли в виде дивидендов по имеющимся у них акциям.

Организационно-распорядительные и правовые методы управления. Эти методы призваны обеспечить эффективную деятельность торговой фирмы любого уровня на основе научной организации управления. Их подразделяют на методы организационного и распорядительного воздействия.

К методам организационного воздействия относятся: регламентирование, организационное нормирование, организационное стимулирование и инструктирование.

Регламентирование охватывает законодательные акты, создающие рамочные условия для работы предприятий (законы Российской Федерации, указы, постановления и т.п.), и созданные на их основе документы (устав предприятия, положения о подразделениях и службах). Регламентирование предполагает использование правовых методов управления.

Для организационного нормирования используются:

- номенклатурно-квалификационные нормативы (стандарты, тарифно-квалификационные справочники и т.п.);
- технические и чертежные стандарты и нормалы (планировки торговых залов и складов, чертежи торгового оборудования и др.);
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание торгово-технологического процесса;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.).

Организационное стимулирование включает в себя перемещение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т.д.

Инструктирование предполагает написание и использование методических указаний и инструкций, а также проведение организационного инструктажа — инструктирования специалистов и служащих в системе управления для оказания им помощи в устранении трудностей, возникающих в процессе реализации управленческих решений.

Методы распорядительного воздействия — это своевременная выдача распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям торговой фирмы. Основными методами такого воздействия являются приказы, распоряжения, указания, разъяснения.

Социально-психологические методы управления. Эти методы включают в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разрабатываемых социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения.

Социально-психологические методы управления используются для решения задач кадрового менеджмента: оптимального подбора и расстановки кадров, наиболее рационального формирования персонала, регулирования межличностных отношений в коллективе, повышения эффективности стимулирования деятельности работников и воспитательной работы в коллективе, укрепления дисциплины, рационализации трудовых процессов.

Для практического решения этих задач на крупных предприятиях торговли могут создаваться социально-психологические службы (отделы, группы, бюро, лаборатории), деятельность которых осуществляется по трем основным направлениям:

- 1) исследование коллективов и отдельных групп, постановка проблемы, проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных;
- 2) социальное проектирование — разработка рекомендаций в части социального развития коллективов и др.;
- 3) консультативная деятельность — оказание помощи в маркетинговых исследованиях.

В процессе социальных и психологических исследований нередко применяется обычное (открытое) наблюдение. В некоторых случаях может проводиться также включенное наблюдение, т.е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

Для проверки гипотез и методик широко применяются эксперименты. Их проводят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т.е. в трудовых коллективах.

На уровне предприятия торговли используются опрос, беседа и интервью.

Опрос — это метод получения информации (в письменной или устной форме) на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы.

Беседа — это метод получения информации со слов собеседника. Это дешевый метод, но он имеет недостатки: во-первых, информация может быть неточной (если собеседник не искренен) и, во-вторых, возможна субъективная оценка собеседника.

Интервью — это тоже метод получения информации со слов опрашиваемых. В отличие от обычной беседы в процессе интервью все вопросы и ответы должны фиксироваться. Этот социально-психологический метод, так же как опрос и беседу, торговые фирмы используют при работе с покупателями для выяснения их вкусов, запросов и предпочтений.

Широкое распространение в настоящее время получили анкетирование и тестирование. Тест и анкета, являясь важнейшими инструментами социальной психологии, имеют определенные различия. В тексте анкеты не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет, анкетироваемым произвольно отвечать, а организаторам анкетирования получать широкий нерегламентированный спектр материалов для исследования. Тест в отличие от анкеты включает в себя четко сформулированные ответы на каждый поставленный вопрос. При этом тестируемый имеет возможность выбрать только один из вариантов ответа на каждый вопрос, что облегчает анализ теста, так как позволяет оценить каждый ответ в баллах и предложить каждому тестируемому одну из возможных характеристик в зависимости от суммы баллов. Анкетирование и тестирование работников предприятия торговли позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что способствует использованию каждого работника на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей деятельности.

Применение социально-психологических методов в кадровом менеджменте наиболее эффективно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами управления.

1.3 Лекция №3 (2 часа).

Тема: «Кадровая политика и стратегия управления персоналом»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и содержание кадровой политики
2. Организация кадровой работы
3. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность и содержание кадровой политики

Кадровая политика отражает общие ориентиры действий и принятия решений относительно человеческих ресурсов. Ее можно рассматривать на различных уровнях, в частности, выделяют:

- государственную кадровую политику;
- кадровую политику государственных органов управления;
- муниципальную кадровую политику;
- кадровую политику предприятия (организации).

На уровне предприятия (организации) кадровую политику принято понимать как генеральное направление работы с персоналом, которое обеспечивает оптимальное достижение целей предприятия (организации).

Общая концепция развития любого предприятия состоит из трех важнейших частей:

- 1) производственной концепции (развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.);
- 2) финансовой концепции (доходы и расходы предприятия, использование и получение денежных средств);
- 3) концепции управления персоналом — системы взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления

персоналом, а также практических подходов к формированию механизма реализации этой концепции.

Основу концепции управления персоналом составляет кадровая политика, которая охватывает все основные аспекты управления персоналом. Она обычно включает в себя: требования, предъявляемые к персоналу; количественное и качественное планирование персонала; маркетинг персонала, т.е. его занятость и сокращение или увеличение штатов; обучение персонала; кадровый контроль; политику стимулирования; социальную политику; информационную (или коммуникационную) политику.

Поскольку кадровая политика является частью концепции развития предприятия, она должна ориентироваться на его тенденции и планы и учитывать:

- долгосрочные перспективы развития;
- сохранение его самостоятельности (независимости);
- поступательное развитие и необходимый рост производства товаров (или услуг);
- закрепление достигнутой прибыли и получение соответствующих дивидендов;
- самофинансирование роста.

На современных предприятиях складывается комплексное понимание кадровой политики: с одной стороны, как обеспечение всех участков производства рабочей силой, а с другой — как создание у работников мотивации на высокопроизводительный и эффективный труд.

Кадровая политика формируется под существенным влиянием внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы охватывают цели и структуру предприятия, его кадровый потенциал и сложившийся СПК, а внешние — трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзами и т.п.

Существуют два основных вида кадровой политики:

- 1) направленная на поиск и привлечение квалифицированных работников со стороны;
- 2) призванная улучшать использование кадрового потенциала организации (обучение и развитие персонала, совершенствование системы стимулирования и мотивации труда и т.п.).

Кадровая политика современного предприятия базируется на принципах последовательности, справедливости, соблюдения трудового законодательства, недопущения дискриминации. Она направлена на определение потребности в кадрах, привлечение, использование и развитие кадров (их обучение), обеспечение информации о кадрах, сохранение и высвобождение кадров.

В современных условиях кадровая политика должна строиться на принципе социально-экономической эффективности, который подразумевает органическое единство целей администрации и персонала, что получило отражение в концепции социального партнерства.

В настоящее время кадровая политика во все большей степени приобретает стратегический характер. Цели кадровой политики в значительной мере определяются стратегией развития фирмы в целом и стратегией управления персоналом в частности.

2. Организация кадровой работы

Кадровая работа — неотъемлемая составляющая организационной деятельности любого предприятия. Сущность кадровой работы заключается в поддержании оптимального кадрового состава предприятия, наилучшим образом соответствующего экономическим интересам, целям и задачам деятельности последнего. Ведение кадровой работы на предприятии организуется и осуществляется исходя из реальных

организационных и материальных возможностей предприятия, а также с учетом особенностей складывающейся на данный момент экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, а также экономике в стране в целом. Коротко определение понятия «кадровая работа предприятия» можно сформулировать следующим образом: Кадровая работа на предприятии — это комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам проведения и направленных на поддержание оптимального кадрового состава предприятия.

Своеобразие кадровой работы заключается в том, чтобы, по меткому выражению одного из отечественных кадровых «гуру», осуществлять не экстренное, «хирургическое» решение кадровых проблем предприятия, а их своевременную и эффективную «санацию». Разумность подобного подхода к организации и ведению кадровой работы трудно оспаривать — в конце концов, используя медицинскую терминологию, лечение всегда обходится дороже профилактики.

Следовательно, руководству предприятия в рамках кадровой политики предстоит сосредоточить свои усилия на достижении двух взаимосвязанных целей:

Реализация заранее спланированных мероприятий, направленных на решение текущих, повседневных потребностей предприятия в персонале (так называемая «текучка»).

Организаторская работа по формированию кадрового резерва предприятия.

Таким образом, конечная цель кадровой работы — обеспечение наивысшей экономической эффективности деятельности предприятия — при ближайшем рассмотрении «распадается» на две взаимодополняющих друг друга составляющих

Основные принципы кадровой работы на предприятии. Под принципами обычно понимают базовые фундаментальные положения, исходя из которых вырабатываются теоретические и практические основы деятельности К ним относят:

Принцип реалистичности в кадровой работе заключается в объективной, взвешенной и всесторонней оценке ситуации как за пределами организации так и внутри него (оценка внутренних преимуществ и недостатков в работе предприятия). Именно на этом принципе основывается и практика проведения периодического SWOT-анализа деятельности предприятия.

Принцип эффективности в кадровой работе на предприятии означает, что организация и выполнение кадровой работы целиком и полностью подчинены ее конечной цели — обеспечению наивысшей экономической эффективности деятельности предприятия.

Принцип последовательности в кадровой работе на предприятии предполагает планомерное, «пошаговое» выполнение организационных и иных мероприятий, предусмотренных программой развития предприятия (в части, касающейся вопросов обеспечения персоналом) и кадровым бизнес-планом.

Принцип гибкости в кадровой работе на предприятии подразумевает своевременное и адекватное реагирование уполномоченных органов и должностных лиц предприятия на возможные или же реальные изменения в условиях функционирования предприятия (корректировка планов кадровой работы, смена кадровой стратегии, пересмотр приоритетов кадровой политики и т. п.).

Принцип открытости в кадровой работе на предприятии заключается в восприимчивости уполномоченных органов и должностных лиц предприятия к передовым технологиям, средствам, методам, а также практике ведения кадровой работы, их заимствованию, адаптации к условиям предприятия и последующему высокоэффективному использованию.

Таковы в общих чертах основополагающие принципы кадровой работы на предприятии. А теперь рассмотрим главные направления кадровой работы и ее основные задачи.

3. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом

Стратегическое управление, т.е. управление, которое опирается на человеческий потенциал и ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, способствует осуществлению гибкого регулирования и своевременным изменениям в организации, отвечающим требованиям окружения и позволяющим добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности помогает организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

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

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

Предметом анализа состояния внешней среды являются:

- спрос — состояние спроса на продукцию, размер и возможности, природа спроса;
- предложение — возможности производства, структура затрат на производство продукции, система распространения продукции, финансовая система, возможности отрасли;
- конкурентные условия — внешняя конкуренция, потенциальные конкуренты, клиенты, поставщики, конкурентные условия;
- социально-политические и технико-экономические тенденции общественного развития.

Анализ внутреннего состояния предприятия (организации) позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. В частности, к факторам, учитываемым при формировании стратегии, относятся:

- человеческие ресурсы:
- квалификация и образование рабочей силы,
- социальный аспект, культура предприятия,
- передвижение персонала,
- качество руководства (квалификация руководителей),
- коммерческие ресурсы,
- наличие собственной торговой сети,
- качество товаров и услуг,
- номенклатура товаров и услуг,
- торговая марка (имидж) фирмы;
- технические ресурсы:
- новизна оборудования,
- возможности производства,
- уровень научных исследований,
- финансовые ресурсы,
- структура затрат,
- финансовые потоки,

- возможности самофинансирования,
- уровень задолженности,
- система управления.

Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов предприятия (организации).

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

Важнейшим этапом стратегического управления является определение целей предприятия (организации): Формулирование целей деятельности предполагает охват широкого спектра деятельности фирмы и подразумевает их непротиворечивость.

К возможным целям деятельности промышленного предприятия относятся:

- прибыльность;
- производительность;
- социальные отношения;
- социальная ответственность;
- положение на конкурентном рынке;
- развитие персонала;
- технологические преимущества.

Приоритет в перечисленных целях диктуется природой миссии организации и результатами проведенного анализа. Процесс выработки целей не всегда представляется рациональным, достаточно часто — это компромисс между руководством организации и сложившейся ситуацией.

После установления целей на перспективу разрабатывают стратегические варианты развития предприятия, т.е. возможные пути достижения поставленных целей. При этом выделяют следующие виды стратегий:

- стратегия предпринимательства;
- динамического роста;
- прибыли (рациональности);
- ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- резкого изменения курса.

Выбор вида стратегии — в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем этот выбор не может быть окончательным, так как стратегии других предприятий могут существенно повлиять на формулирование стратегии фирмы. Кроме того, на выбор варианта стратегии может оказать воздействие ранее используемая стратегия, а также личность руководителя, его предпочтения и ряд других факторов.

Этап внедрения стратегии не менее важен, чем этап ее разработки. Одна из сложностей в этом случае связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии. Дебаты вокруг вопроса «стратегия — структура» не смолкают уже четверть века. Были разработаны известные структуры: по функциям, по продукту, матричные и т.д. В связи с изменением подхода к понятию «стратегия» появились и новые варианты структур управления: сети самостоятельных малых предприятий.

Вместе с тем изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии; на практике для реального внедрения выбранного варианта стратегии создаются план внедрения, система контроля и определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии.

Программа (план) осуществления стратегии представляет собой конкретизацию принятых решений на начальном этапе стратегического планирования и включает в себя методы и средства, необходимые для достижения поставленных целей с учетом временных факторов. На практике во многих промышленных фирмах вырабатывается

система действий линейных и функциональных руководителей, которые определяют, как им целесообразнее действовать для успешного внедрения стратегии. Это означает необходимость:

- четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими функции;

- разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения этой цели, и систему оценки их выполнения;

- предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для осуществления запланированных действий.

Реализация этого плана предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполнении соответствующих заданий, а структуры управления обеспечивают их практическое осуществление.

Контроль и оценка стратегии — завершающий этап, на котором рассматривается все предприятие в целом по следующим критериям:

- внутренние критерии:

- повышение производительности труда,
- улучшение психологического климата,
- улучшение качества продукции и услуг,
- увеличение дивидендов на каждую акцию,
- увеличение доли рынка,
- освоение выпуска новых видов продукции;

- внешние критерии:

- увеличение полученной прибыли,
- снижение процентной ставки,
- стабильность положения конкурентов на рынке,
- относительное снижение стоимости сырья,
- сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого

продукта.

Рассмотрим некоторые стратегические аспекты управления персоналом.

Основными элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования;
- служба управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

- информация.

К главным составляющим стратегии управления персоналом относятся:

- отбор персонала, включающий в себя планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.;
- развитие персонала.

Существенной особенностью стратегического управления человеческими ресурсами на современном этапе является последовательное применение программно-целевого подхода. Этот подход предполагает: четкую формулировку общих положений, определение объекта и субъекта управления персоналом, формирование базовых принципов стратегии, а также целей и задач реализации стратегии управления персоналом.

Содержание стратегии управления персоналом можно представить следующим образом.

1. Общие положения. Стратегия управления персоналом представляет собой долгосрочную программу действий, рассчитанную как минимум на пятилетний период. Она отражает систему воздействий администрации на персонал для осуществления стратегии фирмы и является частью общей стратегии организации.

2. Объект и субъект стратегии. Объектом этой стратегии является персонал, т.е. совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, а субъектом — администрация организации, прежде всего служба управления персоналом.

3. Принципы стратегии. Стратегия управления персоналом основывается на следующих принципах:

- персонал рассматривается как человеческий ресурс фирмы, способный обеспечить ей конкурентные преимущества;

- персонал организации — это ее капитал, а расходы на персонал — долгосрочные инвестиции в ее развитие;

- персонал является носителем корпоративной культуры организации и ее ценностей;

- работодатель и персонал являются социальными партнерами, которые разделяют цели производства и способы их достижения;

- организация ориентируется на установление длительных связей с каждым сотрудником.

4. Цели и задачи реализации стратегии. Главной целью реализации стратегии управления персоналом организации является обеспечение качества ее человеческих ресурсов на уровне, позволяющем эффективно реализовать миссию фирмы и ее базовые цели.

Реализация стратегии управления персоналом предполагает наличие двух этапов, на каждом из которых решаются определенные задачи.

На первом этапе целью реализации стратегии управления персоналом является обеспечение экономической эффективности. Для этого решают следующие задачи:

- достижение оптимального соотношения между результатами выполняемой работы и затратами;

- формирование долгосрочных компонентов, определяющих качество человеческих ресурсов, например стабильность и квалификацию персонала.

На втором этапе цель стратегии управления персоналом — обеспечение социальной эффективности за счет:

- выявления и учета индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;

- формирования коллективных интересов на основе выявленных индивидуальных потребностей;

- удовлетворения выявленных потребностей с учетом возможностей организации и перспектив ее развития.

Таким образом, стратегию управлению персоналом можно определить как часть общей стратегии организации, обеспечивающую достижение глобальных экономических и социальных целей. Причем эта стратегия должна базироваться на концепции социального партнерства и предусматривать поступательное развитие человеческих ресурсов организации.

1. 4 Лекция №4 (2 часа).

Тема: «Организация маркетинга персонала»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Сущность маркетинга персонала
2. Методика маркетинга персонала.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность маркетинга персонала

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

Задача маркетинга персонала (или “персонал-маркетинга”) – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории “производственного” маркетинга.

- Выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности
- Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности
- Разработка мероприятий по направлениям персонал-маркетинга
- Формирование плана персонал-маркетинга и его реализация

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала на сегодняшний день можно выделить два основных принципа. Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал в том числе и потенциальный рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации.

Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это продажа предприятия своим собственным сотрудникам.

Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле - как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах. Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом: разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п. В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы. Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами. Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана маркетинга персонала и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ - отправная точка маркетинговой деятельности.

2. Методика маркетинга персонала

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его

реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ – отправная точка маркетинговой деятельности.

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

К внешним факторам, определяющим содержание персонал-маркетинга, можно отнести следующие факторы:

1. Ситуация на рынке труда. Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т.д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура, предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т.д.)
2. Развитие технологии. Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала.
3. Особенности социальных потребностей. Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
4. Развитие законодательства. При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.
5. Кадровая политика организаций-конкурентов. Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики.

Перечисленные выше факторы по отношению к организации являются внешними, т.е. в значительной степени не зависящими от ее действий. Их нужно рассматривать как внешнюю среду организации в области персонал-маркетинга. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направлений маркетинговой деятельности.

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

1. Цели организации. Этот фактор можно считать общим для "производственного" маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала.
2. Финансовые ресурсы. Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки т.п.
3. Кадровый потенциал организации. Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга.
4. Источники покрытия кадровой потребности. Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и

внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Персонал-маркетинг – это комплекс мероприятий по отбору специфического “товара” – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим (“производственным”) маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале.

1. Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств.

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров:

Способности

Уровень полученного образования, необходимые знания, основные и дополнительные практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности, опыт работы в определенных должностях

Навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности

Способность к восприятию профессиональных нагрузок

Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Мотивационные установки

Сфера профессиональных интересов

Стремление к самовыражению и самореализации

Способность к обучаемости

Заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее прогноз требований. Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию. Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов тарифно-квалификационные характеристики общепромышленных должностей служащих и общепромышленных профессий

рабочих. Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах описание работы или должности, должностная инструкция, включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места, спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы, квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы, карта компетенции, профиль идеального сотрудника, описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

2. Определение потребности в персонале - одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи. Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс, требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей, документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей. Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов системы целей как основы оргструктуры управления общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений штатного расписания должностных инструкций, описаний рабочих мест специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

При определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации. Так, в практике часто используют методологию планирования от достигнутого уровня.

Наиболее распространенным являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах по трудоемкости работ, по нормам выработки, по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов, и контроля за технологическим процессом. При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода: расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу.

Планирование численности вспомогательных, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих. Численность служащих может быть

определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Планирование численности вспомогательных, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ.

Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих. Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ учетные, графические, вычислительные и др а также по должностям конструкторы, технологи, экономисты и др

Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей и др.

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов.

- 1 Затраты на приобретение и использование персонала делятся на внешние и внутренние. Как первые, так и вторые могут быть единовременными и текущими. К внешним единовременным затратам относятся оплата договорных отношений с ВУЗом оплата услуг коммерческих структур по подбору и подготовке персонала и т. д. К внешним текущим относятся затраты на сбор и анализ информации в области маркетинга персонала затраты на рекламу представительские расходы командировки сотрудников маркетинговых служб и т. д. К внутренним единовременным затратам относятся инвестиции, связанные с оборудованием новых рабочих мест и переоснащением существующих вложения средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т. д. Внутренние текущие затраты - это расходы по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, расходы по оплате социальных потребностей и др. Расходы на персонал - это интегральный показатель, который включает в себя все расходы связанные с функционированием человеческого фактора:

1.1 Затраты на зарплату

1.2 Выплаты работодателя по различным видам социального страхования

1.3 Расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы и содержание социальной инфраструктуры

1.4 Затраты на содержание социальных служб, обучение и повышение квалификации кадров, выплату дивидендов и так далее.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал больше чем у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной. Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает ещё и потому, что в условиях рынка единственным товаром, который будет неуклонно дорожать, является рабочая сила. На предприятии должна разрабатываться карта организации, которая позволяет установить прямые связи с родственными организациями и определить взаимовыгодные условия сотрудничества в условиях рынка. Показатели расходов на персонал являются новыми для отечественных организаций.

Анализ величины этих расходов позволяет определить эффективность использования трудовых ресурсов. Структура расходов на персонал позволяет судить о степени социальной защищённости персонала. Планирование производительности труда и

численности персонала является необходимым инструментом поиска путей снижения расходов на персонал, то есть уровень расходов на персонал должен быть ниже, чем достигнутый конкурентами, чтобы обеспечить возможность выживания в условиях рынка.

При планировании производительности труда используется метод прямого счёта и метод проектирования по факторам. Метод прямого счёта позволяет определить возможное уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных и технических мероприятий. При методе планирования производительности по факторам нужна чёткая классификация факторов. Выделяют следующие группы:

1. Внешние, независимые от работы организации
2. Изменение объёмов производства
3. Структурные сдвиги в производстве
4. Повышение технического уровня производства
5. Совершенствование управления организацией производства и труда
6. Ввод в действие новых объектов.

1. Особую сложность составляет учёт факторов, не зависящих от работы организации. В этом случае составляется прогноз для принятия мер по изменению численности работающих и затрат на персонал. 2. При увеличении объёмов производства рост производительности труда достигается за счёт того, что численность руководителей и специалистов возрастает в гораздо меньшей степени, чем объём производства РТЗ ПТ-производительность труда. 3. При изменении структуры продукции эффект достигается за счёт снижения трудоёмкости продукции. 4. При повышении технического уровня производства происходит совершенствование конструкции изделия, применяются новые материалы, внедряются механизация и автоматизация снижение численности происходит в результате снижения трудоёмкости изготовления продукции или работ по обслуживанию производства. 5. При совершенствовании управления производством, как правило, улучшается структура управления и производственная структура, что позволяет сократить численность руководителей специалистов. Совершенствование организацией производства предусматривает осуществление мероприятий по развитию специализации в основном и вспомогательном производстве, внедрению прогрессивных методов обслуживания и ремонта оборудования. Повысить производительность труда можно за счет улучшения организации труда Бригадная оплата труда Повышение квалификации кадров Совершенствование нормирования труда, стимулирование труда и т. д.

4. Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации работодателю Внешние источники - это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники - это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности. При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности активные и пассивные. Активные пути покрытия потребности в персонале 1. организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений, как с данным учебным заведением, так и с участником обучения 2. организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости биржи труда 3. организация использует услуги консультантов по персоналу, и могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала 4. организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это

происходит главным образом в трех направлениях вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников вербовка кандидатов в других организациях вербовка в учебных заведениях 5. организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале 1. организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях 2. организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации как правило, с получением дополнительного обучения формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении. 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 точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала 4. выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

1. 5 Лекция №5 (2 часа).

Тема: «Деловая оценка персонала»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Понятие деловой оценки персонала
2. Этапы деловой оценки персонала.
3. Методы деловой оценки персонала.

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие деловой оценки персонала

Деловая оценка персонала — это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга.

Для осуществления оценки персонала важное значение имеет определение целей, задач, методов, критериев оценки.

Цели оценки персонала

Улучшение качества управления, которое достигается путем периодического и систематического оценивания.

Единство действий в управлении, так как единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными.

Более эффективное использование человеческого потенциала. Коллектив организации имеет социально-психологический потенциал, который должен быть использован по возможности лучшим образом.

Формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе. Обоснованная, справедливая и гласная оценка персонала способствует здоровому морально-психологическому климату.

Повышение производительности, так как персональные оценки — стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности оценки персонала.

Основные задачи оценки персонала:

Управленческое воздействие. С помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персонала.

Определение размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.

Развитие персонала, так как обеспечивает выбор достойных форм поощрения и содействия профессиональному росту работников.

Рациональное использование сотрудника, поскольку оценка обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об оставлении рабочего места.

Трудовая мотивация, так как она — импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение достижений.

Кроме того, оценка персонала может помочь в решении таких значительных задач, как:

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

Виды оценок. Виды оценок персонала следует различать по многим критериям, которые используются в производственной практике.

В соответствии с критериями систематичности выделяют:

Системную оценку, осуществляемую путем четкого определения всех важнейших признаков оценки {процесса оценивания, его периодичности, критериев оценки, способа измерения оценки}.

Бессистемную оценку, при которой оцениваемому лицу предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса оценки, критериев оценки.

В соответствии с критериями регулярности различают:

Регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например для определения размера вознаграждения. Обычно такие постоянные оценки проводятся один раз в полгода, в год, в два года.

Оценки, обусловленные каким-то событием, например:

- истечением испытательного срока;
- перемещением и передвижением по службе;
- мерами дисциплинарной ответственности;
- желанием получить справку-характеристику с места работы;
- увольнением.

В зависимости от события используются соответствующие процессы вынесения оценки. Например, для такого вида оценок может использоваться метод критических случаев. Для осуществления оценки по данному методу собираются все имевшие место в течение определенного времени случаи, в которых принимал участие сотрудник:

- негативные {например непунктуальность, ошибки, агрессивность};
- позитивные (например успехи на переговорах, самостоятельность, снижение затрат).

Собранные случаи могут быть различным способом применены для оценки. При этом используют:

- суммарный подсчет позитивных и негативных случаев;
- аналитическое оценивание для получения оценок в соответствии с заданными критериями;
- взвешивание (сравнение) различных случаев с использованием заданных параметров взвешивания (сравнения).

Не рекомендуется использовать вместе регулярные и обусловленные случаям оценки.

В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают также следующие виды оценок персонала:

Количественная оценка — связана исключительно с количественными результатами, количеством произведенной продукции; для оценивания используется достигнутый результат.

Качественная оценка — учитывает качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива, ответственность и т.д.).

Аналитическое оценивание, которое заключается в суммировании оценок по всем критериям.

2. Этапы деловой оценки персонала

Основной вид деловой оценки персонала — это текущая периодическая оценка сотрудников организации.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам:

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

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих мероприятий:

- разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка ее к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии (определение оценивающего лица) с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный менеджер, руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Мнение непосредственного руководителя является определяющим при проведении оценки работника. При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения: а) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных; в) специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки сотрудника. В ряде случаев в состав комиссии включают

руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее критериев и показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационной системе; во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы, это показатели, которые поддаются объективной количественной оценке и используются, как правило, в информационной системе организации. Наиболее соответствуют использованию «жестких» показателей производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

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

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

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

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Другими словами, данные показатели характеризуют степень выполнения работником своей функциональной роли.

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

При этом важно учитывать, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов (в ряде случаев эти результаты можно рассматривать как совместные для взаимодействующих сторон). При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации со стороны оценщика.

Третья группа показателей оценки — личные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью

нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем судить в основном об их особенностях поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какая-либо особенность поведения может стать результатом действия непроявленных свойств личности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и достаточно постоянном наблюдении за сотрудником, что фактически является делом очень сложным и нередко ведет к искаженному восприятию сотрудника оценщиком, так как не обеспечивается систематичность оценки. При этом определенное свойство личности может рассматриваться как потенциал достижения результата для одного человека, а для другого таковым может и не быть.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателя оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

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

3. Методы деловой оценки персонала

В любом случае способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретаций возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

Принципы выделения двух групп методов оценки можно сформулировать следующим образом;

- показатели оценки заданы заранее;
- оценщик свободен в выборе этих показателей.

При использовании методов с предварительным установлением показателей оценки разработчик системы оценки определяет, что должно оцениваться, на какие признаки ориентируется оценщик.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей;

- характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования);
- несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов);
- отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик).

Метод шкалирования может проявлять себя в двух формах: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.

При методе градации оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей, причем эти баллы представляют степень выраженности показателя. Этот метод, напоминающий собой систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Но при этом возникает определенный ряд проблем. Числовое обозначение выраженности показателя делает возможным широкое поле интерпретации у оценщика (например в зависимости от уровня его собственных претензий). При оценивании это называют ошибками снисходительности или строгости. Имеются оценщики, которые склонны давать суждения либо по

экстремальным (1 или 5) значениям («тенденция к экстремумам»), либо по средним значениям шкалы («тенденция к середине»).

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода градации, используют другую разновидность шкалирования — метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При этом числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Различия будут состоять в объеме и степени конкретизации отдельных описаний.

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту {должности}. Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

При использовании данного метода может применяться сравнение заданных величин. В случае, когда каждому сотруднику определены количественные цели, его оценка может осуществляться по ходу их достижения. Этапы персональной оценки здесь, как правило, обозначаются степенью достижения цели (%). Величина 100% означает, что заданная цель полностью достигнута; величины менее 100% означают, что цель не достигнута; величины свыше 100% указывают, что поставленная задача перевыполнена.

Когда используют аналитическое оценивание, то сравнение с заданной величиной может привести к следующим результатам;

10. Структура комплексной оценки работника предприятия

Следующим методом оценки является метод упорядочения рангов. Иногда встречается такая ситуация, что многие сотрудники могут быть сопоставлены лишь по отдельным значениям шкалы, которые соответствуют двум градациям. При этом необходимо соблюдать дифференциацию между сотрудниками (например по шкале размера заработной платы определенной категории работников). Такая дифференциация при деловой оценке персонала достигается использованием «метода упорядочения рангов», который, однако, на практике применяется редко.

В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например; показатель «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3.

Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемые затраты времени при оценке значительных групп сотрудников, отсутствие возможности сравнения групп. Также нельзя сделать достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результатах работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 — незначительной. Эти различия нельзя выявить из упорядочения рангов.

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

Кроме рассмотренных выше методов оценки, существует еще одна их разновидность: метод без предварительного установления показателей оценки. Такой метод устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) показатели измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки. Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

- а) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;
- б) по истечении этого периода оцениваются результаты — как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;
- в) руководитель указывает на возможности улучшения и развитие деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Способ измерения оценки. Рассмотренные методы оценки персонала конкретизируются в способах измерения оценки — определении шкалы оценки.

В ходе данного процесса для критериев оценки разрабатывается шкала оценки (показатели оценки). Это может быть общая, приемлемая для всех критериев шкала или для каждого критерия своя шкала. Оценивающее лицо при оценке должно обозначить цену деления определенной шкалы и на основании этого дать оценку. Возможно использование различных видов шкал. Рассмотрим некоторые виды шкал.

Нумерационная шкала содержит оценки, обозначенные цифрами. Это могут быть, к примеру, цифры от 1 до 10. При этом в производственной практике встречаются шкалы, направленные как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Графическая шкала использует графическое изображение, которое может быть представлено в виде линии или круга.

Разумеется, в результате комбинации могут появиться и многие другие виды шкал, например следующая шкала:

Критерии оценки: производительность

5 — Работает очень быстро. Очень расторопен. Постоянно без большой спешки делает большое количество работы.

4 — Работает быстро. Расторопен. Делает без большой спешки большое количество работы.

3 — Работает равномерно. Как правило, делает тот объем работ, который достигается в среднем.

2 — Работает медленно. На все дела затрачивает больше времени, чем обычно для этого требуется. Не достигается средняя производительность.

1 — Работает очень медленно, практически ничто не продвигается вперед. Далеко от достижения ожидаемой производительности.

Рекомендуется не устанавливать слишком много ступеней оценки. Наиболее часто используемое число ступеней равно пяти.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения специальных оценочных листов, которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Пример такого оценочного листа показан в таблице. Оценочные листы служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

1. 6 Лекция №6 (2 часа).

Тема: «Оценка эффективности системы управления персоналом»

1.6.1 Вопросы лекции:

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

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень

Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Повысить эффективность означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

Управление эффективно постольку и в той степени, поскольку и в какой мере оно способствует осуществлению миссии предприятия (организации). Эффективность производственно-хозяйственной деятельности во многом определяется уровнем организаторской работы, т.е. эффективностью работы аппарата управления цехом, предприятием, отраслью, экономикой в целом.

Классификация по содержанию предусматривает учет следующих факторов:

- организационные — рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;

- экономические — система материального поощрения и материальной ответственности;

- технические — технический уровень, механовооруженность труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;

- физиологические — санитарно-гигиенические условия труда;

- социально-психологические — межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По форме воздействия различают факторы:

- прямого воздействия — непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К таким факторам относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т.п.;

- косвенного воздействия — оказывают опосредованное влияние на работу организации. Это психологический климат коллектива, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.

Продолжительность воздействия характеризуется факторами кратковременного и длительного воздействия. Например, кратковременное воздействие могут иметь нарушения трудовой дисциплины. Большинство же факторов имеют длительное воздействие, например стиль управления, психологический климат и т.п.

К степени формализации относятся факторы, влияющие на эффективность управления, — количественно измеримые и неизмеримые факторы. Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных потоков и т.п. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и др., не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы. Однако на эффективность работы предприятия (организации) оказывают влияние помимо управления и другие факторы: качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п.

В то же время, оценивая эффективность функционирования системы управления, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полезными результатами управленческой деятельности. Это тоже важный аспект оценки эффективности управления.

2. Критерии экономической эффективности деятельности предприятия

Главной задачей аппарата управления является активное воздействие на управляемый объект для улучшения показателей его функционирования. В зависимости от

назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

Критерий эффективности — это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Кроме того, критерий эффективности управления не только определяется оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность.

Критерии экономической эффективности управления многообразны, и их нельзя свести к какому-то одному показателю. Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Круг этих критериев весьма обширен.

1. Общий критерий эффективности — экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

2. Частные локальные критерии:

- а) наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- б) наименьшие затраты материальных ресурсов;
- в) наименьшие затраты финансовых ресурсов;
- г) наивысшие показатели использования основных производственных фондов (ОПФ);

- д) наименьшие издержки;
- е) наивысшая рентабельность.

3. Качественные критерии:

- а) высокий уровень технической оснащенности предприятия (организации);
- б) условия труда персонала, ведущие к снижению напряжения (усталости) работников;
- в) выполнение заказов, договоров (или оказание услуг) в кратчайший срок при затратах в пределах нормы;
- г) высокое качество оказываемых услуг при стабильных затратах в пределах установленной нормы;
- д) стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей;
- е) экологическая чистота.

4. Максимум выпуска продукции или максимум оказания услуг.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей системы, критериями экономической эффективности могут быть:

- быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;
- способность принимать оптимальное решение в кратчайший срок;
- оперативность доведения решений до исполнителей;
- обеспечение четкого выполнения решений;
- комплексный контроль за выполнением решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности.

3. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом

Эффективность управления персоналом получает свое косвенное отражение на каждом предприятии в системе показателей экономической эффективности. В частности, на каждом промышленном предприятии оценивается экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов и оборотных средств,

инвестиций и трудовых ресурсов, на основании чего рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом.

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Их необходимо учитывать при оценке социальной и экономической эффективности совершенствования систем управления персоналом организации.

Единовременные затраты включают такие составляющие

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (1)$$

где

K_{y1} - предпроизводственные затраты;

K_{y2} – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные внедрением мероприятий;

K_{y4} – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после внедрения мероприятий.

Предпроизводственные затраты K_{y1} представляют собой затраты на научно-исследовательские разработки и внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Если эти работы выполняются сторонними организациями, то затраты определяются по смете расходов на оплату такой работы.

Если же разработки ведутся внутри организации, то затраты рассчитываются по следующей формуле:

$$K_{y1} = [\sum_{i=1}^n M_i K_i] K_d K_c + Z_p \quad (2)$$

где

Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, в руб;

M_i – количество месяцев работы в году для i -го работника, занятого разработкой оргпроекта;

n – количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

K_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

K_c – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

Z_p – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (командировочные, канцелярские, типографские, почтово-телеграфные, телефонные счета, расходы на Интернет, на использование оргтехники и др.)

Структура затрат на разработку и внедрение проекта совершенствование системы управления персоналом рассмотрена ниже в таблице

Таблица Структура расходов на разработку и внедрение проекта совершенствования системы управления персоналом

Этап разработки проекта	Уд. вес затрат, % к итогу
Технико-экономическое обоснование (ТЭО)	10
Задание на орг. проектирование (ЗО)	15
Организационный общий проект (ООП)	20
Организационный рабочий проект (ОРП)	30
Внедрение	25
Весь оргпроект	100

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (Ку2) определяются по формуле:

$$K_{y2} = K_{тсу} + K_{тмн} + K_{и} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в}, \quad (3)$$

где

K_{тсу} - затраты на приобретение дополнительного оборудования, оргтехники;

K_{тмн} - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и запуск приобретенного оборудования;

K_и – затраты на покупку необходимого инвентаря;

K_{срз} - затраты на строительство и реконструкцию зданий, связанных с мероприятиями по совершенствованию системы управления персоналом;

K_{пк} - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления;

K_{ос} – затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых форм документов, носителей информации, вспомогательных материалов для технических средств управления и исследовательской работы), в укрупненном варианте принимаются в размере 5%

от стоимости технических средств управления;

K_в - сумма реализации высвобожденных технических средств управления в результате внедрения проекта совершенствования системы управления персоналом.

Сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные внедрением мероприятий (Ку3) , определяются так:

$$K_{y3} = K_{зд} + K_{с} + K_{об} + K_{и} + K_{осн} + K_{о} - K_{пф}, \quad (4)$$

где:

K_{зд} – капитальные вложения в производственные здания;

K_с - капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства

K_{об} - капитальные вложения в оборудование и транспортные средства;

K_и - капитальные вложения в инвентарь;

K_{осн} - капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент;

K_о - капитальные вложения в оборотные фонды;

K_{пф} – сумма реализации высвобожденных производственных фондов в результате внедрения мероприятий.³⁷⁸

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после внедрения мероприятий (Ку4) рассчитываются по формуле:

$$K_{y4} = K_{и} - K_{пфи}, \quad (5)$$

где

K_и – капитальные вложения при использовании произведенной продукции;

K_{пфи} – сумма реализации высвобожденных производственных фондов при использовании произведенной продукции.

Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием системы управления персоналом, рассчитываются так:

$$3y = 31 + 32 + 33 + 34 + 35 + 36 + 37 + 38 + 39 + 310 + 311, \quad (7)$$

где

31 – основная и дополнительная заработная плата;

32 – отчисления на социальное страхование;

- 33 – расходы на командировки;
- 34 – расходы на служебные разъезды;
- 35 – расходы на содержание легкового автотранспорта (ремонт и износ);
- 36 – канцелярские и типографские расходы;
- 37 – почтово-телеграфные и телефонные счета;
- 38 – расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, текущие счета);
- 39 – расходы на содержание эксплуатацию оргтехники;
- 310 – расходы на обучение управленческих кадров;
- 311 – прочие управленческие расходы.

При оценке эффективности проекта совершенствования системы управления персоналом сравниваются ценности показателей разновременных периодов с начальной ценностью – осуществляется дисконтирование разновременных затрат к ценности в начальном периоде.

Для дисконтирования разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта E , равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Формула дисконтирования L_t :

$$L_t = T / (1 + E)^t, \quad (8)$$

где

t – номер шага расчета ($t = 1 \dots T$);

T – горизонт расчета, равный шагу расчета, на котором прекращается действие оргпроекта

4. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных изменений можно отнести следующее:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);
- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

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

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

Характеристику социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представим в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала:

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- снижение негативных последствий высвобождения работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации. Подсистема найма и учета персонала:
- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

2. Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- повышение уровня гуманизации труда;
- уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

3. Подсистема трудовых отношений:

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

4. Подсистема развития персонала:

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

5. Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий для развития личности работника;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

Подсистема социального развития:

- удовлетворение потребностей персонала;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд;
- создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;
- улучшение условий быта работников. Подсистема развития оргструктур управления:
- развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;
- обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;
- четкое определение прав и обязанностей работников. 6. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:
- соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;

- повышение обоснованности кадровых решений;
- обеспечение правовой защиты работающих.

7. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:

- обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации;
- обеспечение подразделений и должностных лиц персональными компьютерами и оргтехникой.

1. 7 Лекция №7 (2 часа).

Тема: «Модели организации работы с персоналом»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Американская модель управления
2. Японская модель управления
3. Европейская модель управления

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1. Американская модель управления

Анализ американского стиля управления персоналом представляет особый интерес. Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия американского стиля от достаточно широко известного японского стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на американских предприятиях, значительно отличаются от японских. Во-вторых, результаты, полученные на американских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая американские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста. В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой. В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год.

Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и

подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы. Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие. В США система оплаты труда предусматривает следующее: - рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит; - минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом; - при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе; - абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности; - повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно.

Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником; - размеры зарплат инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником; - премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии.

Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения. В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно. Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий. Управление, основанное на принципе участия, называют партисипативным. Такая идея могла возникнуть только в Америке, стремящейся к демократии или к наибольшей, максимальной выгоде.

Во-первых, каждый из участников организации получает более глубокое понимание сути своей организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию о ее деятельности, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается.

Во-вторых, личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе управления приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации.

В-третьих, применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь управлением, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач.

В-четвертых, партисипативное управление объединяет две функции Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатиной, М., ИНФРА-М, 1999 менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом,

-- оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., т.е. внешней по отношению к предприятию среды. Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении.

Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. «Производственная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности. Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации. Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям: Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатиной, М., ИНФРА-М, 1999: предоставление работникам права самостоятельного принятия решений; привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т. п.); предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы; участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений; предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений. В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению: участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха; создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих; разработка систем участия в прибыли; привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

2. Японская модель управления

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности, необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к

историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы ценностных ориентаций, верований. Применительно к различным видам деятельности, в самой среде работающих здесь людей сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты, как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений.

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (изэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют (изэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу.

В основе отношений внутри большой семьи лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративистское сознание, идея «фирма - одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс приемов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит “здесь и теперь”?

В 1945 году японская экономика находилась в упадке и разорении. К 80-м годам по уровню производства Япония прочно заняла второе место в капиталистическом мире. Япония продолжает сохранять довольно высокие темпы экономического развития, по многим показателям бросая вызов Соединённым Штатам Америки. Американские промышленники с нескрываемым страхом наблюдают за устойчивой экономической поступью японцев. Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления.

Ориентировка на отдалённые цели вылилась в устойчивый принцип управления.

Японское общество можно назвать обществом футурологов: индивиды считают себя удовлетворёнными только после того, как будет удовлетворена группа, к которой они себя причисляют. Фирмы обычно не хотят довольствоваться временными всплесками доходов, а смотрят за то, как бы посолонней укрепиться на рынках сбыта. Президент сталелитейной компании "Ниппон", обращаясь к своим менеджерам, как-то говорил: "Вы должны всегда стремиться к тому, чтобы обеспечить ваших сотрудников устойчивым заработком. Но главное, о чём вы должны помнить в первую очередь, это обеспечить их надеждой на будущее".

Японская администрация широко использует эти средства для реализации своей долгосрочной экономической стратегии. В целом же эта стратегия базируется на четырех основаниях: сбережение и консервирование экономических ресурсов, поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны, развитие у людей высокой

приспособляемости к требованиям научно- технического прогресса и, наконец, интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления, как известно, охватывают различные стороны организации технологии производства, а также структуру предприятия. Типичная японская фирма организована на основе трёхуровневой основы: японцы считают, что трёхуровневая структура является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности бюрократизации.

Руководство фирмы - совет директоров - представляет собой высший уровень правления. Обычно сюда входят председатели Совета, президент, вице-президент, директора-исполнители. Все избранные в Совет директоров возглавляют в фирме вполне определённые подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмы со стороны приглашают довольно редко.

На фирме они обычно выдвигаются из состава управляющих среднего звена после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определённого возраста - свыше 50 лет. На уровне управляющих среднего звена решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т.е. управляют ими.

Японцы - люди практического склада ума, их мышление характеризуется завидной конкретностью, они всегда, даже при решении самых сложных жизненных вопросов, облачают свои действия в практические формы. Не является исключением в этом плане и система управления персоналом промышленных организаций, где мотивация трудовой активности работников занимает одно из важных мест.

Организационная структура управления в японских корпорациях построена, как правило, по линейно-функциональному принципу: горизонтальной и вертикальной связи. Большинство японских компаний даже не имеет разработанной структурной схемы организации; никто не знает, как организована "Хонда", за исключением того, что она использует множество проектных групп и обладает очень большой гибкостью. Нововведения обычно происходят в пограничных областях, требующих участия множества дисциплин.

Таким образом, гибкая японская организация в современных условиях стала особенно ценным достоянием.

Обычно управление включает четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Ключевым аспектом японского менеджмента является управление персоналом. В Японии, как говорят сами японцы, есть лишь одно богатство - люди.

Именно эффективное управление человеческими ресурсами, которые, по мнению японских специалистов, остаются единственными неисчерпаемыми ресурсами, обеспечивают достижение высокого качества продукции и конкурентоспособности японской продукции и технологий на международном рынке.

То ключевое значение, которое придается этому направлению японского менеджмента, является признанием и осознанием факта, что именно оно является фундаментом успехов фирмы во всех остальных аспектах и направлениях управления.

Более того, основной чертой и особенностью японского менеджмента является то, что управление фирмами строится в зависимости от возможностей человека, а не машины или производственных функций. Эта особенность японского управления стала основополагающей.

Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и необходимое лицо для своей компании - это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым, проявляя свою преданность компании.

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его самоотождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены. Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст. Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливymi в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

3. Европейская модель управления

Стоит сразу заметить, что серьезный толчок к развитию такого понятия как европейская модель менеджмента дали англичане. Именно они оказали заметное влияние на формирование модели. Среди основателей которые сперва сформировали свою модель -английская модель менеджмента можно выделить Л.Урвика, и Р.Фэлка. Именно они занимались вопросами принципов управления.

Активное развитие европейская модель менеджмента получила в 40-х годах прошлого века. Именно в это время приходилось принимать важные решения, направленные на реализацию военных и стратегических задач.

В послевоенные годы основные исследователи в менеджменте переместили центр исследований в США. Однако это вовсе не означало, что западноевропейская модель менеджмента перестала существовать и превратилась в американскую. Ведь кроме Англии и в других странах проводились исследования на эту тему. Так во Франции данными вопросами управления занимались известные всем братья Андре и Эдуард Мишлен, Анри Луи Ле Шателье, Шарль Фремен-виль.

В Германии вопросами менеджмента активно занимались такие известные личности как социолог Макс Вебер. Именно его разработки помогли вывести в западноевропейской модели менеджмента такие понятия как «идеальный тип» в административной организации, еще названный ученым как «бюрократия». Так же несомненно весомый вклад в развитие менеджмента в Европе внесли работы Кароля Адамецкого.

Европейская модель менеджмента отличалась от аналогичных моделей, разработанных в США и Японии более жестким подходом к вопросам управления персоналом. Кроме этого во многих странах Европы таких как: Великобритания, Норвегия, Швеция, Голландия активно развивались принципы управления, которые

позволяли даже работнику принимать в этом непосредственное участие. Кроме этого европейская модель менеджмента активно развивалась в направлении изучения поведения людей при воздействии на них коллективного или группового поведения. Таким образом, данная модель еще со своих истоков предусматривала статус «социального человека».

Описывая европейский менеджмент нельзя не упомянуть о таком человеке как канцлер германии Людвиг Эрхард. До этого он проработал министром экономики, ученым и политиком. И именно под его управлением Германия в послевоенные годы добилась экономического подъема названного многими – чудом. Концепция Эрхарда известная как «Социальное рыночное хозяйство» состоит из двух положений:

Усиление регулирования процессов со стороны государства во всех сферах и отраслях хозяйствования.

Упразднение директивного планирования и переход на индикативное планирование. Оно предполагает разработку планов и показателей, достижение которых является желательным и приоритетным.

Отдельного внимания заслуживает и шведская модель менеджмента разработанного одним из лауреатов Нобелевской премии Мюрдалем. Данная модель учитывает особенности сложившиеся в обществе Швеции которая представляет из себя страну с высокими гарантиями материального и социального обеспечения населения.

Таким образом, можно сказать, что западноевропейская модель менеджмента не сформировалась в отдельно взятой стране, она прошла длительный срок эволюции в каждом из европейских государств, и только лучшие принципы потом трансформировались в общеевропейские которые, однако, за счет своей гибкости позволяют учитывать специфику каждого государства в отдельности. Именно на таких основах менеджмента и существует современный Европейский союз.

1. 8 Лекция №8 (2 часа).

Тема: «Организация системы обучения персонала»

1.8.1. Вопросы лекции:

- 1.Подготовка кадров
- 2.Виды обучения персонала
- 3.Переподготовка и повышение квалификации персонала
- 4.Кадровый резерв: сущность и виды.
- 5.Этапы формирования кадрового резерва.
- 6.Планирование и организация работы с кадровым резервом

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

1. Подготовка кадров

В условиях перехода к рыночной экономике состояние подготовки рабочих кадров как в системе профессионально-технического образования, так и непосредственно на производстве стало серьезной социально-экономической проблемой для страны.

Подготовка инженеров-технологов, экономистов-менеджеров и других управленческих кадров в высших учебных заведениях также недостаточно приближена к рыночным условиям и конкретному производству. Именно поэтому молодые специалисты не слишком быстро включаются в самостоятельную творческую деятельность по совершенствованию техники, технологии, организации и улучшению экономических показателей предприятий. Высокие рыночные требования к уровню профессиональной квалификации рабочих кадров вызывают необходимость коренной перестройки всей системы профессионально-технического образования. Действующая система подготовки должна быть мобильной, учитывать происходящие на рынке труда изменения спроса на рабочую силу, постоянно соответствовать данным требованиям как с качественных, так и с количественных позиций. Новому этапу развития рыночной экономики, новой технике,

технологии и организации производства должны в полной мере соответствовать системы, формы, содержание и методы подготовки персонала. Наиболее эффективной является групповая форма подготовки молодых рабочих, применяемая на передовых предприятиях, имеющих свои учебные мастерские, цехи и комбинаты. По своему содержанию групповая форма обучения рабочих на производстве приближается к условиям профессиональной подготовки в стационарных учебных заведениях. В учебных цехах предприятия имеются лучшие возможности для их оснащения современным оборудованием, применения прогрессивных технологических процессов, создания благоприятных условий для более полного усвоения учебного материала и практических приемов выполнения работы.

Курсы целевого обучения организуются на предприятии для освоения вторых и смежных профессий, повышения квалификации работников по новой технике и технологии производства, новых методов планирования и управления производством и многих других четких целей, к примеру освоения передовых методов труда, изучения зарубежного опыта и т. д. Продолжительность профессиональной подготовки рабочих на производстве определяется сроками ученического договора и временем достижения требуемой квалификации, как правило первого или второго разряда. Время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников соответствующих возраста, профессии и специальности. Работники, проходящие обучение в своей организации, могут по соглашению с работодателем полностью освобождаться от работы по трудовому договору либо выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени.

В период ученичества молодым рабочим выплачивается стипендия. Работы, выполняемые учениками на практических занятиях, оплачиваются по установленным расценкам. После завершения профессиональной подготовки рабочий должен приступить к работе на предприятии по полученной профессии и специальности. По действующему трудовому законодательству испытательный срок для работников, успешно завершивших свое ученичество, не устанавливается.

В мировой экономике существует три основных системы подготовки кадров: кооперативная, производственная и государственная, а также множество их вариантов. Кооперативная система подготовки кадров основывается на взаимодействии организаций, представляющих работодателей, государство и профсоюзы. Производственная, или корпоративная, система подготовки кадров ориентируется на пожизненный наем и низкую текучесть рабочей силы, обеспечиваемые передовыми фирмами. Государственная система подготовки кадров базируется на регулировании подготовки кадров централизованно или с учетом рыночного спроса и предложения.

Непрерывное образование — процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс — это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование

осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

В дальнейшем речь пойдет о профессиональном образовании персонала, которое осуществляется посредством его обучения.

Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Следует различать три вида обучения. Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. Повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога и т.п.

Таким образом, предметом обучения являются: знания — теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения) — форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

2. Виды обучения персонала

Характеристика видов обучения представлена в табл. 1. Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам, с тем чтобы

качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи (табл. 1).

Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика вида обучения
1. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой — внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная — со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято

определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

3. Переподготовка и повышение квалификации персонала

Если рассматривать профессиональное образование как систему, то в ней необходимо выделить два этапа.

Первый - собственно профессиональная подготовка.

Второй - последующие усилия, предпринимаемые для углубления, расширения и дополнения ранее приобретенной квалификации.

Переподготовка - обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний.

При этом в зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена, приведена в соответствие с изменившейся обстановкой или использована для профессионального продвижения по службе. Данный подход к повышению квалификации непосредственно вытекает из концепции непрерывного образования, в основе которой лежит принцип организации ступенчатого производственного обучения персонала.

Под непрерывностью подготовки понимается не эпизодическое переобучение работников в связи с устареванием их квалификации, а планируемый на основе прогнозов развития средств производства преемственный процесс систематического повышения квалификации и расширения ее объема по принципу перехода от менее к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильности. Такое планирование процесса развития потенциала рабочей силы в соответствии с развитием материально-технической базы сводит к минимуму потребность в срочных и малоподготовленных мероприятиях по переобучению работников новым профессиям.

В настоящее время нет всесторонне обоснованных соображений по срокам переподготовки. Организуя эту работу, исходят из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40 - 45 лет) квалифицированный работник должен 4-5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. В промышленности, и особенно в машиностроении, "обновлять" свою квалификацию для освоения новой техники приходится сегодня в среднем уже 6-8 раз, меняя при этом 3-4 раза профессию. Это в общем-то совпадает с продолжительностью циклов жизни продукции. Другими словами, исходя из периодов смены видов продукции (один раз в 5-8 лет) каждый работник раз в 4-7 лет должен обновлять свои знания.

Выбор в качестве критерия развития персонала длительности цикла обновления продукции говорит о непрерывно-циклическом образовании, которое характеризуется тем, что движение рабочей силы в связи с ее производительным использованием, замыкаясь в цикл, каждый раз совершается на новой основе за счет своего изменения и развития.

Получив профессиональную подготовку и соединяясь со средствами производства на рабочем месте, рабочая сила из потенциальной превращается в реально функционирующую. В этой форме в течение определенного промежутка времени она проходит стадии адаптации (освоения) и стабильного функционирования. Затем в связи с завершением цикла жизни изделия и подготовкой к новому рабочая сила, с тем чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к ее трудовому потенциалу, проходит переподготовку. На качественно новой основе и с более богатыми потенциями к труду она через систему профессионально-квалификационного продвижения готовится к новому циклу.

Для функционирования системы подготовки и переподготовки кадров необходимы следующие условия:

- наличие прочной, высококачественной общеобразовательной базы, без которой трудно развивать профессиональные навыки и аналитические способности работников;
- создание стимулов для эффективного существования систем профессионального обучения;
- совершенствование профессионального образования с целью гибкого реагирования на потребности экономики, динамику спроса и предложения на рынке труда.

Формами повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих являются:

- - самостоятельная учеба;
- - повышение квалификации в процессе учебы;
- - повышение квалификации в специальных учебных заведениях.

Самостоятельная учеба позволяет повышать свои знания, совершенствовать навыки, анализировать собственные ошибки и достижения. Повышение квалификации в процессе работы содействует пополнению практических знаний и производственного опыта. В практике используются многие разновидности этой формы: стажировка на какой-либо конкретной должности; перемена места службы без изменения должности; включение в обязанности работника новых функций; периодическое распределение обязанностей между отдельными работниками; выполнение чрезвычайных и особо важных заданий, участие в научно-практических конференциях и инспекторских проверках в нижестоящих организациях.

Важное значение для повышения квалификации работников имеют и такие разновидности, как избрание в государственные органы власти, общественные организации, ученые советы институтов; участие в государственных экзаменационных комиссиях высших учебных заведений, привлечение к участию и проведение научно-практических конференций. Повышение квалификации в специальных учебных заведениях является самой действенной формой. К таким учебным заведениям относятся:

- - институты повышения квалификации руководителей и специалистов;
- - факультативы повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих при высших учебных заведениях;
- - курсы повышения квалификации.

Институты повышения квалификации создаются одним или несколькими министерствами, ведомствами, концернами. Факультеты повышения квалификации при вузах организуют сами заведения при содействии организаций и учреждений. Курсы повышения квалификации организуются при учреждениях и организациях, вузах и ссузах. Продолжительность обучения в институтах повышения квалификации от 1 месяца до 6 месяцев, на факультетах и курсах - до одного и трех месяцев.

Рекомендуется повышать квалификацию каждого руководителя, специалиста и служащего один раз в три - пять лет. Планирование повышения квалификации осуществляют сами организации и учреждения. Структура учебного процесса включает лекции, практические, семинарские и лабораторные занятия, самостоятельную работу над конкретными заданиями с использованием компьютеров и т.д. На занятиях организуются дискуссии, обмен производственными ситуациями, деловые игры.

4. Кадровый резерв: сущность и виды

Складывающаяся политическая и экономическая структура в России требует создания новой системы государственного управления, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние и на политику в области подготовки и использования руководящих кадров федерального, территориального и местного уровней, в том числе и для организации основного звена управления.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредотачиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. При этом упор делается на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист,

учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Ежегодно в декабре руководитель кадровой службы организации проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется предварительный список резерва кадров для выдвижения. Данный список обсуждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом. Эти комиссии должны способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В ее состав включаются: руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами), как председатель комиссии он отвечает за организацию работы с резервом; руководитель кадровой службы, как секретарь комиссии он ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом; председатель профсоюзной организации; представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом проводит регулярно свои заседания, но не реже чем два раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы: обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров; формирование резерва кадров для выдвижения; анализ расстановки руководящих кадров и специалистов; подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; работа с руководителями структурных подразделений.

5. Этапы формирования кадрового резерва

Этап 1. Анализ потребности в резерве. Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам.

Этап 2 . Формирование и составление списка резерва . Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.); оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов. При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Подготовка кандидатов. Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ. Общая программа включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов). Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита. Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности. Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва. Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой

должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для “молодого” начальника, и для его “новых” подчиненных. Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию “со стороны” — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры,

и

людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва — самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку. Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование — они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

6. Планирование и организация работы с кадровым резервом

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

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.

В систему этой работы входят: учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; стажировка в должности, на которую зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; выезды в другие организации с целью изучения положительного опыта; участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации; участие в проверках производственной деятельности организации и их подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

В отечественных организациях разработан специальный экспертный лист, с помощью которого отбираются кандидаты при формировании плана кадрового резерва управленческого персонала.

В табл. 2 приводятся требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые ис-І пользуются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

План работы с резервом руководящих кадров организации включает следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор и изучение руководящих кадров; комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва; работа с резервом руководящих кадров; контроль за подготовкой резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

Таблица 2

Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения

Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО Здоровый. Способен работать много часов в интенсивном режиме
Навыки	СУЩЕСТВЕННО Умение рационально использовать время. Средняя степень знаний производственных процессов .
Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО Высшее
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО Выше среднего
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговоры ЖЕЛАТЕЛЬНО Знание закономерностей взаимодействия с людьми
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации
Особенности поведения	СУЩЕСТВЕННО Не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО При необходимости готов к поездкам -

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Работа с кадровым резервом в отечественных организациях имеет богатый опыт. Рассмотрим, как она проводится в организациях России.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт

практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

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) утверждается руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют 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;
- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

1. 9 Лекция №9 (2 часа).

Тема: «Организация труда персонала»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и задачи организации труда персонала
2. Научная организация труда
3. Специфика организации труда руководителя

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность и задачи организации труда персонала

Организация труда — система мероприятий, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, т.е.

- соответствующую расстановку людей в процессе производства;
- разделение и кооперация труда
- нормирование и стимулирование труда
- создание необходимых условий труда в процессе производства.

Процесс материального производства представляет собой единство трех факторов — собственно труда, предметов труда и орудий труда.

Организация производства — это процесс, обеспечивающий соединение рабочей силы со средствами производства для достижения определенной производственной цели;

Однако какой бы совершенной ни была техническая база, процесс производства не может осуществляться без деятельности человека, приводящей в движение технические средства. Организованный труд людей является одним из основным условием функционирования производства, а организация труда выступает составной частью процесса организации производства.

Организация труда опирается на использование экономических законов, законов физиологии и психологии труда, данные исследований социологической науки, а ТАКЖЕ математики и кибернетики, базируется на знаниях юридической науки. В том

случае, если практическому внедрению конкретных мероприятий по организации труда предшествует НАУЧНЫЙ анализ трудовых процессов и условий их выполнении, данные практические меры базируются на достижениях современной науки и передового опыта, мы имеем дело с научной организацией труда (НОТ).

Разница между организацией труда и «НАУЧНАЯ организация труда». определяется прежде всего методом, подходом к решению и тех же проблем, степенью научной обоснованности конкретных решений. В данном случае можно говорить о том, что научная организация труда не допускает решения практических вопросов организации труда на использовании субъективных, эмпирических оценок и мнений, а реализует всю совокупность достижений современной науки и практики, обеспечивая при этом наиболее рациональную и эффективную организацию труда.

На практике НОТ призвана решить три основные взаимосвязанные задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Экономическая задача НОТ состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

Психофизиологическая задача связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности.

Социальная задача направлена на повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний. Приведенное выше определение организации труда как организационной системы характеризует данное понятие в статике, "вскрывая его суть с точки зрения характера решаемых задач. Однако организацию труда следует рассматривать и в динамике как процесс совершенствования ее форм и методов. НОТ нельзя представлять как простой комплекс мер, осуществление которых обеспечивает подлинно научную организацию труда. Принимая во внимание постоянное совершенствование и развитие технической базы, технологических процессов, следует добиваться динамичного развития и совершенствования форм организации. Таким образом, можно говорить о том, что НОТ представляет собой постоянный творческий процесс, обеспечивающий приведение в соответствие организации труда изменяющемуся уровню развития техники и технологии производства.

Принципы НОТ: принципы комплексности, системности, регламентации, специализации и стабильности. Каждый из принципов имеет определённое самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая соответствующую сторону научного подхода к организации труда. Поэтому наибольшая действенность принципов проявляется при их совокупном использовании. Каждое направление организации труда имеет свою специфику и целевую установку для практического осуществления.

К основным направлениям НОТ относят:

- внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда (углубление разделения и усиление кооперации труда)
- улучшение организации рабочих мест
- совершенствование труда и отдыха
- совершенствование условий труда.

Условия труда – это совокупность элементов производственной среды, которые оказывают влияние на здоровье и работоспособность человека, удовлетворенность работой, а потому и на её результативность.

Виды условий труда:

1. Общие - обеспеченность душевыми кабинами, гигиеническими комнатами, буфетами, лечебно-профилактическими заведениями, базами отдыха.

2. Специфические –

2.1. санитарно-гигиенические - состояние воздуха, уровнем шума, степенью вибрации, влажности и температура.

2.2. физиологические – нагрузка на организм (определяется тяжесть работ)

2.3 психологические – моральный климат в коллективе

2.4.эстетические – производственные интерьер, предметная среда.

Создание необходимых условий для высокопроизводительного и творческого труда может обеспечить только системный комплексный подход в решении проблем НОТ. Случайная практика и каком-то одном направлении не дает желаемых результатов

2. Научная организация труда.

Основой организации труда персонала является определенная расстановка работников и наделение каждого из них конкретными трудовыми функциями. Эти задачи решаются путем выбора соответствующий форм разделения труда.

Под разделением труда понимается обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса. Основным принципом разделения труда является сочетание специализации отдельных исполнителей с повышением их производственно-технического уровня. Выбор наиболее рациональных форм разделения труда, безусловно, должен опираться на всесторонний анализ специфики производственного характера выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности исполнителей и т.п.

По содержанию труда и назначению выполняемых работ, коллектив организации подразделяется на рабочих (основных, вспомогательных), учеников, персонал управления и обслуживающий персонал.

Наиболее распространенными формами разделения труда в организации являются:

- функциональное разделение труда— распределение всего комплекса работ между различными категориями работников в зависимости от характера и специфики выполняемых ими работ, в соответствии с той ролью, которую работник выполняет в коллективе, т.е. данное разделение труда находит своё отражение в организационной структуре аппарата управления и образовании его функциональных подразделений

Профессионально-квалификационное разделение труда, (осуществляемое с учетом специальности работников и сложности выполняемых ими работ;

предметное (подetailнее) разделение труда между работниками, специализирующимися на выполнении относительно законченного объема работ или изготовлении определенного изделия (детали);

- пооперационное разделение труда, обусловленное расчленением процесса изготовления изделия (детали) на составные части (операции), выполняемые различными работниками.

3. Специфика организации труда руководителя

Организация труда руководителя-- организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства.

К числу элементов организации труда руководителя, следует отнести:

-организацию труда в коллективе (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;

-специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т. д.);

-организацию использования средств вычислительной и оргтехники;

мероприятия по охране труда, обеспечивающие безопасные условия, как для самого исполнителя, так и для окружающих его людей;

- мероприятия по укреплению дисциплины труда и устранению потерь рабочего времени;
- создание материальной и моральной заинтересованности в улучшении как индивидуальных, так и коллективных результатов труда;
- повышение квалификации и культурно-технического уровня работающих;
- регламентирование труда и отдыха;
- производственную эстетику, устройство, оснащение рабочих мест и правильное их обслуживание.

Перечисленные выше общие для любого объединения работников элементы системы организации труда как руководителя на различных предприятиях и в разных социально-экономических условиях реализуются по-разному.

Однако успешная реализация на практике каждого из этих элементов приводит, как правило, к повышению производительности труда на предприятии.

Следовательно, можно говорить о том, что организация труда руководителя представляет собой совокупность прогрессивных организационных и технических мероприятий, обеспечивающих систематическое повышение производительности труда.

В совокупности мероприятий по организации труда руководителя огромное значение имеет мобилизация внутрипроизводственных резервов, которые можно подразделить на две группы:

- резервы снижения трудоемкости продукции;
- резервы использования рабочего времени.

Резервы первого вида могут быть выявлены и использованы в результате экономии времени, затрачиваемого непосредственно на изготовление продукции или на выполнение других производственных работ. Резервы второго вида могут быть вскрыты и реализованы путем рационального использования фонда рабочего времени, которым располагает данный коллектив работников. Рациональная организация труда является необходимой предпосылкой повышения его производительности, выявления и использования всех резервов, связанных как со снижением трудоемкости продукции, так и с ликвидацией потерь рабочего времени.

Организация труда руководителя опирается на познание и использование экономических законов, законов физиологии и психологии труда, данные исследований социологической науки, а также математики и кибернетики, базируется на знаниях юридической науки. В том случае, если практическому внедрению конкретных мероприятий по организации труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а данные практические меры базируются на достижениях современной науки и передового опыта, мы имеем дело с научной организацией труда (НОТ).

Совершенно неправомерны попытки разграничить два понятия -- «организация труда руководителя» и «научная организация труда». Разница между первым и вторым понятиями определяется методами, подходами к решению одних и тех же проблем, степенью научной обоснованности конкретных решений. В данном случае можно говорить о том, что научная организация труда не допускает решения практических вопросов организации труда, опираясь на использование субъективных, 3 эмпирических оценок и мнений, а реализует всю совокупность достижений современной науки и практики, обеспечивая при этом наиболее рациональную и эффективную организацию труда. На практике НОТ решает три взаимосвязанные задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Экономическая задача НОТ состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

Психофизиологическая задача связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности. Социальная задача направлена на

повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний. Приведенное выше определение организации труда как организационной системы характеризует данное понятие в статике, раскрывая его суть с точки зрения характера решаемых задач. Однако организацию труда руководителя следует рассматривать и в динамике как процесс совершенствования ее форм и методов. НОТ нельзя представлять как простой комплекс мер, осуществление которых обеспечивает подлинно научную организацию труда. Принимая во внимание постоянное совершенствование и развитие технической базы, технологических процессов, следует добиваться динамичного развития и совершенствования форм организации труда. Таким образом, можно уверенно говорить, что НОТ представляет собой постоянный творческий процесс, обеспечивающий соответствие организации труда изменяющемуся уровню развития Техники и технологии производства. Организация процессов труда руководителя включает проектирование и внедрение рациональных систем и методов выполнения, возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств, а также предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и во времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении руководителем должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений. Регламентация труда означает установление строгого соблюдения определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда. От используемых методов и организации труда руководителя во многом зависит успех работы всего производственного коллектива. Когда мало внимания уделяется изучению и применению научных принципов организации труда, их заменяют эмпирически найденные, в которых удачные приемы соседствуют с неэффективными методами. Устаревшие методы работы и нерациональный индивидуальный рабочий стиль превращают трудовой коллектив в наиболее слабое звено системы управления. Однако следует помнить о том, что труд руководителя не только объективно обусловлен, но и носит инициативный, творческий характер. В этой связи можно говорить о том, что принципы и правила НОТ требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. В данном случае принципы и правила служат лишь исходным пунктом для работы руководителя над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и методов организации своего труда. В настоящий период 40--60% рабочего времени руководителей затрачивается на выполнение таких видов деятельности, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов. Это свидетельствует о необходимости автоматизации рутинных операций, более широкого применения в практике управленческой деятельности средств вычислительной и организационной техники. Комплексная автоматизация управленческого труда должна проводиться на базе внедрения современных информационных технологий, что обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов и организации.

Организация рабочего места. Прежде чем перейти к рассмотрению организации рабочего места, необходимо выяснить, что представляет собой рабочее место руководителя. Если рассматривать рабочее место руководителя, то можно сказать, что это его рабочий кабинет, в котором он проводит большую часть работы. От того какой это будет кабинет зависит и то как будет работать руководитель. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций руководителя, тем производительнее и эффективнее будет работа руководителя.

При рассмотрении вопроса организация рабочего места необходимо учитывать следующие моменты:

1. Внутренний объем и форма кабинета. В зависимости от ранга руководителя приемлемая площадь будет от 20 до 50 м² и высота кабинета минимум 3,5 м. Форма кабинета. Также имеет большое значение, так как рабочий кабинет руководителя не просто место где он непосредственно работает, но и как правило место проведения планерок, собраний, совещаний. Учитывая это наиболее рациональной является прямоугольная форма кабинета с соотношением сторон 1:2;
2. Мебель. Здесь необходимо учитывать следующие моменты:
 - 2.1. Антропометрические показатели. Имеется введу рост, длину корпуса, длину рук и другое;
 - 2.2. Обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого;
 - 2.3. Рациональная планировка и компоновка мебели;
 - 2.4. Мебель должна выглядеть эстетично.
3. Оборудование. Для нормальной работы руководителя необходимо иметь:
 - 3.1. Канцелярские принадлежности.
 - 3.2. Два телефона. Один телефон должен быть внутренний (имеется в виду телефон для связи внутри организации), а другой для выхода за пределы организации. Причем второй телефон (для выхода за пределы организации) по возможности должен быть таким, что на звонок по нему должен отвечать сначала секретарь, а если необходимо переключать звонок на руководителя. Это позволит меньше отвлекать руководителя.
 - 3.3. Компьютер. В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы руководителя. Во-первых компьютер позволяет сделать работу практически безбумажной, во-вторых с помощью компьютера можно быстро получать информацию о положении дел на рынке, в-третьих он позволяет быть в курсе дел на предприятии и многое другое. Но здесь необходимо учитывать, что полностью воспользоваться возможностью компьютера можно только при наличии: хорошего программного обеспечения, выхода на компьютерные сети и что самое главное наличие компьютерной сети внутри организации.
 - 3.4. Ежедневник. Очень необходимая вещь, позволяющая руководителю не забывать назначенные встречи или другую полезную информацию.
4. Цветовое оформление кабинета. Цветовые тона должны быть не резкими, мягкими. Цвета лучше выбирать из светлых тонов (нежно-зеленый, желтый, бежевый), светлые тона не только способствуют снижению утомляемости, но и увеличивают объем кабинета. Важно также, чтобы все поверхности были матовыми, т.к. блестящие поверхности вредны для здоровья.

Работа с документами и корреспонденцией.

Документы и корреспонденция, в зависимости от источника делится на: входящие и исходящие. Исходящие документ является своеобразной визитной карточкой организации. Вследствие этого все документы и вся корреспонденция должна быть составлена и написана грамотно. В основном печать исходящих документов находится в ведении секретаря. Задача руководителя составить документ (руководитель должен составлять только те документы, которые не могут быть составлены кем-либо другим). В процессе составления документа, делового письма и другого большую помощь может оказать компьютер. Для этого достаточно вложить в память компьютера образцы деловых писем, документов и только вносить не большие исправления. Сложнее дело обстоит с входящими документами. В зависимости от размера предприятия растет количество корреспонденции и самому руководителю просто немыслимо просматривать всю корреспонденцию. На помощь должен прийти секретарь или специальное подразделение, в обязанности, которых входит:

Регистрация поступающей корреспонденции.

Сортировка в зависимости от предназначения.

Отбор документов, которые адресованы руководителю или находятся в его прямой компетенции.

Сортировка корреспонденции по степени важности. Наиболее рациональным и приемлемым является сортировка, позволяющая руководителю сразу оценить степень важности. Для этого можно например раскладывать корреспонденцию в специальные цветные папки. На столе у руководителя должен стоять специальный лоток для бумаг с несколькими отделениями, в которые он сможет класть корреспонденцию в зависимости от важности, исполнителей и другого.

Руководитель, просматривая корреспонденцию в порядке важности должен поставить резолюцию.

Хранит документы в кабинете руководителя нет ни какой необходимости и поэтому в обязанности секретаря или специального отдела вменяется ведение архива. Хранимые документы должны быть классифицированы по определенным признакам, по которым их легко было бы найти. С повсеместным внедрением компьютеров задачу хранения документов можно переложить на них. Это экономит время на их поиск и место.

Ведение телефонных разговоров.

Телефон -- важное средство эффективности управленческого труда, оперативного делового общения. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником потерь рабочего времени. На телефонные переговоры тратится от 4 до 27% рабочего времени.

Искусство в пользовании телефоном состоит в максимальной экономии времени на телефонные беседы при максимальной реализации предоставленных телефоном возможностей.

Большую помощь при телефонном обслуживании оказывает руководителю правильно организованный справочный аппарат. Удобно для этих целей использовать компьютер. Кроме этого руководителю удобно иметь при себе личный справочник с адресами и телефонами, который регулярно должен проверяться, обновляться и дополняться. В личном справочнике кроме фамилии, имени и отчества абонента (по алфавиту) целесообразно указать его должность или дело, с которым он связан.

Длительность деловых телефонных переговоров должна быть предельно минимальной при максимальной информативности. Для того чтобы телефонный разговор продолжался минимальное количество времени, нужно его тщательно спланировать, предварительно составить короткую наметку и подобрать необходимые материалы, продумать разговор и записать основные вопросы, которые вы собираетесь выяснить, а также вопросы, которые могут возникнуть в ходе беседы. Недостаточную зрительную связь люди обычно стремятся восполнить излишним многословием или привлечением к разговору посторонних, что удлиняет беседу. Большинство телефонных разговоров можно уложить в три минуты, максимальная продолжительность их пять-шесть минут. Проведение совещаний, конференций. Каждый день, утром руководитель проводит планерки, конференции. Они как правило носят кратковременный характер (максимум 15 мин.) и повторяемость. На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и решается, что делать на сегодняшний день. Основными требованиями здесь являются краткость изложения и максимальная информативность. Совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и не носят, как правило, столь повторяющегося характера. На совещаниях обсуждаются важные вопросы и принимаются коллективные решения. Совещание является эффективной формой выработки групповых решений. От того насколько эффективно он проводится, зависит качество принятых решений. Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшить потери времени и повысить качество вырабатываемых

решений. При подготовки к совещанию необходимо: Четко и однозначно определить тему совещания и ее цель; Можно ли за одно совещание решить несколько вопросов; Тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов; Заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии; Как можно раньше послать приглашение участникам; Выбрать помещение для заседаний (кабинет руководителя или специальная комната) с хорошей вентиляцией и нормальной температурой; Участникам совещания выработать возможные решения по предлагаемым вопросам.

Четкое планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа. Последовательность вопросов, рассматриваемых на совещании, необходимо спланировать учитывая, что в ходе совещания, в зависимости от его продолжительности, снижается работоспособность участников. Так пик работоспособности наблюдается через 15 - 20 мин. после начала совещания. Затем производительность падает и через 1,5 часа почти полностью исчезает. Для эффективности деловой беседы необходимо приглашать только тех, кто непосредственно нужен при обсуждении вопросов. При проведении совещаний необходимо учитывать, что слишком большое количество участников скажется отрицательно на ходе совещания. Оптимальное количество от 5 до 12 человек, в зависимости от решаемых вопросов. Любое совещание необходимо заканчивать протоколом совещания, где отражаются исполнители, их действия и другая информация. Составление графика работы. Руководитель располагает определенным фондом рабочего времени в течение дня. Продолжительность рабочего дня руководителя, как уже отмечалось ранее строго не лимитирована, но все же ограничена и необходимо спланировать свою работу таким образом, чтобы рабочий день не растянулся на 14 -15 часов. Прежде всего необходимо отметить, что производительность руководителя в течении рабочего дня различна. Так пик производительности приходится на период между 10 и 11 часами. Затем производительность падает. После обеда (между 12 и 13 часами) производительность несколько возрастает, но после 14 часов заметно идет на спад. В соответствие с этим необходимо важные решения принимать в период максимальной работоспособности. Руководитель должен тщательно планировать свой рабочий день. Для этого лучше всего подходят графики работы. В таких графиках сразу отводится определенное время в течение дня на выполнение каких-либо повторяющихся действий. Например: проведение совещаний в 9⁰⁰ продолжительностью 15 минут, прием посетителей с 13⁰⁰ до 14⁰⁰ и т.д. Оставляется резерв времени на непредвиденные ситуации. Соблюдение графика не является строго обязательным, но помогает рационально спланировать рабочее время. Руководитель должен постоянно контролировать, как выполнены запланированные задачи, а также делать анализ использования рабочего времени и узнать, не теряется ли оно по одним и тем же причинам. В результате руководитель лучше узнает самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов. Подготовка и проведение выступлений. Руководитель должен владеть деловым красноречием. Основная цель выступления - воздействовать на мысли слушателей, склонить их к своей точке зрения. Хорошо выступить это не просто выложить все имеющиеся данные, а максимально увлечь внимание слушателей и склонить их в свою сторону. Для того, чтобы выступление прошло эффективно к нему надо основательно подготовиться. Перечислим основные рекомендации призванные помочь оратору. Прежде всего важно ответить на вопросы, какая общественная потребность лежит в основе предстоящего выступления и каким образом оратор может удовлетворить эту потребность; 2. В соответствии с этим определите цель своей речи: чего вы хотите достичь своим высказыванием?; 3. Спросите себя, что вы уже знаете о предмете изложения. Изложите на бумаге в форме тезисов сведения о предмете, которыми располагаете. Убедитесь, что уже на этом этапе у вас есть материал для

выступления и вам есть что сказать;4. Четко определите, на какие вопросы вы должны дать ответы слушателям;5. Соберите недостающие материалы для выступления, выберите самое важное, пользуйтесь при этом специальной литературой по теме выступления, справочными словарями, журналами и другими источниками справочного характера;6. Продумайте сложнейшие моменты аргументации;7. Попытайтесь разбить подготовленный для выступления материал на части;8. Составьте тезисы речи с включением в них ключевой информации, цитат, определений.9. Если нет опыта публичных выступлений необходимо потренироваться;10. Концентрация внимания на основных вопросах содержания речи.Замечено, что на современную публику особенно благоприятно действует импровизированная речь. Чтение “по бумажке” не эффективно. При подготовке к выступлению нужно выяснить, какой круг слушателей (половозрастной состав, интересы), а также какой тип выступления предстоит (научный доклад, лекция, выступление на собрании и т.д.). Для эффективности выступления необходимо составить план выступления, который должен включать:Вступление: цитаты; пословицы и поговорки; интересные примеры; случаи и примеры, взятые из личного опыта; ссылка на исторические примеры и факты; определения. То есть в начале необходимо заинтересовать слушателя;Основная часть: анализ проблемы, о которой хотим сказать; ясность построения, идейное содержание; логически четкое изложение основных и второстепенных вопросов; непротиворечивость речи; эмоциональный накал и др.Заключение: изложение основной мысли выступления в виде тезисов; заключительные выводы из своих высказываний; указание на нерешенные проблемы и пути их решения; апеллирование к слушателям (призыв к действиям, предостережение и др.)Выступление должно быть ни слишком коротким, ни слишком длинным. Основная функция выступления - привлечь внимание слушателей к предмету изложения и наладить контакт с аудиторией.В заключение необходимо отметить, что успех речи зависит во многом и от того, как говорить. Монотонно выложенные факты не произведут должного эффекта. В противоположность этому эмоциональная с расстановкой речь (перед и после ключевой фразы необходимо делать 1-2 секундную паузу) будет более убедительна.Прием по личным вопросам.Для проведения приема лучше выделить определенное время в течении рабочего дня. Оптимальным представляется время между 14⁰⁰ и 16⁰⁰. Если это возможно, то необходимо пользоваться предварительной записью у секретаря. Посетитель, по возможности, должен заранее изложить тему предстоящей беседы. Это позволит во-первых сократить время на изложение темы разговора, во-вторых позволит руководителю подготовиться к предстоящей беседе и в-третьих, если это возможно, направить посетителя к другим исполнителям. Посетителю необходимо заранее сообщить временные рамки разговора.Все приемы посетителей можно разделить на: официальные и не официальные.Официальные приемы можно проводить:за столом для конференций, совещаний (см. рис. № 1). Это поставит руководителя и посетителя в одинаковые условия, то есть психологически собеседнику будет легче. К такому способу лучше всего прибегать, когда прием посетителя официальный, но руководитель хочет лучше наладить межличностный контакт;за рабочим столом. За рабочим столом лучше всего вообще не принимать посетителей, т.к. на нем могут находиться важные документы, которые может увидеть посетитель и по ряду другим причин. За ним лучше принимать провинившихся работников. Когда руководитель сидит за рабочим столом, а работник находится спереди, то психологически работнику намного сложнее и подчас одного этого хватает, чтобы не критикуя работник понял свою вину. Не официальные приемы лучше проводить в “зоне отдыха” (см. рис. №1). Удобно расположившись на диване или в кресле руководителю и собеседнику будет легче раскрепоститься и хорошо наладить межличностный контакт. Посетитель, пришедший с личной и интимной беседой к руководителю, будет чувствовать себя гораздо более уверенно в такой обстановке, чем в официальной.

Для того, чтобы ограничить время затрачиваемое на беседу (а значит сэкономить время руководителя), необходимо, как уже отмечалось ранее, сообщить посетителю допустимую продолжительность беседы. Если собеседник не прекращает разговора, то тактично сказать ему, что время разговора вышло.

В заключение необходимо отметить, что для оптимального ведения беседы руководитель должен:

уметь активно слушать. То есть в процессе рассказа собеседника не просто слушать молча, а показывать, что вы следите за ходом мысли. Это, например, можно сделать путем высказываний типа: да-да, конечно, безусловно, и других;

уметь понять собеседника. Причем “понять не значит принять”. Если руководитель может правильно понять собеседника, то это поможет ему принять правильное решение;

уметь направить разговор в нужное русло.

стараться говорить на уровне собеседника и другое.

Посещение рабочих мест.

Посещение рабочих мест (в большинстве случаев рабочих) позволяет: наладить с коллективом хорошие отношения, быть в курсе дел на предприятии. Также при посещении рабочих мест рабочие могут высказать руководителю свои пожелания или возможные варианты решения проблем.

При подготовке к посещению руководитель должен собрать необходимый материал по тому или иному цеху, подразделению, чтобы быть в курсе дел происходящих в них.

Для хорошего контакта с рабочими необходимо учитывать психологические моменты. В частности в цеха лучше идти одетым соответствующим образом. При встрече с рабочими необходимо поощрять их стремление высказаться по актуальным проблемам. Чтобы не забыть внесенные предложения их лучше кратко записывать и после анализа внедрять, не забывая поощрять работников, внесших рационализаторские предложения.

Для посещения рабочих мест лучше выбирать время ближе к концу рабочего дня, когда производительность низкая и отвлечение работников не нанесет большого вреда.

Необходимо отметить также, что необходимо встречаться с рабочими не только в рабочее время, но и в не рабочее. На таких встречах можно обсудить общее положение дел на предприятии, послушать выступления работников.

4. Сущность безопасности труда и здоровья персонала

Безопасность труда и здоровья персонала - система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

В качестве основы при выработке мер, направленных на создание безопасных и здоровых условий труда, целесообразно руководствоваться Конвенцией и рекомендациями МОТ о безопасности и гигиене труда в производственной среде, которые определяют здоровье как составляющую трудового потенциала человека.

На безопасные и здоровые условия труда оказывают влияние факторы, которые могут воздействовать на работников не изолированно, а в различных количественных и качественных сочетаниях: правовые, технические, организационные, санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические, социально-психологические, эргономические, лечебно-профилактические, реабилитационные. Регламентация безопасных и здоровых условий труда осуществляется на основе трудового законодательства. Несоблюдение требований регламентов по охране труда может привести к несчастным случаям и получению травм.

Как показывает практический опыт, обеспечение безопасности труда и здоровья персонала должно соответствовать следующим принципам:

непрерывность -- осуществление мер по обеспечению безопасности должно быть основано на постоянной готовности к отражению как внутренних, так и внешних угроз безопасности организации. При этом руководители организаций должны ясно осознавать: процесс обеспечения безопасности не допускает перерывов, иначе придется все начинать сначала;

комплексность -- использование всех средств защиты финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов во всех структурных подразделениях организации и на всех этапах ее деятельности. При этом комплексность реализуется через совокупность правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий без их приоритетного выделения;

своевременность -- обеспечение безопасности с использованием упреждающих мер. При этом принцип своевременности предполагает постановку задач по комплексной безопасности на всех стадиях разработки системы безопасности, а также разработку эффективных мер предупреждения посягательств на интересы организации;

законность -- обеспечение безопасности на основе законодательства РФ и других нормативных актов, утвержденных органами государственного управления в пределах их компетенции. При этом необходимо иметь в виду, что вопрос дозволенности тех или иных методов обнаружения и пресечения правонарушений в рамках действующего законодательства и большого количества подзаконных актов в настоящее время в большинстве случаев остается открытым;

активность -- обеспечение безопасности организации с достаточной степенью настойчивости и с широким использованием маневра имеющихся сил и средств;

универсальность -- обеспечение безопасности посредством применения мер и проведения таких мероприятий, которые дают положительный эффект независимо от места их конкретного применения;

экономическая целесообразность -- сопоставление возможного ущерба и затрат на обеспечение безопасности. При этом во всех случаях стоимость системы безопасности должна не превышать размера возможного ущерба от любых видов риска;

конкретность и надежность -- определение конкретных видов ресурсов, выделяемых на обеспечение безопасности. При этом обязательным является разумное дублирование методов, средств и форм защиты при обеспечении безопасности организации;

профессионализм -- реализация мер безопасности должна осуществляться только профессионально подготовленными специалистами. При этом в условиях быстрого развития средств и систем безопасности необходимо постоянное совершенствование мер и средств защиты на базе обучения личного состава;

взаимодействие и координация -- осуществление мер обеспечения безопасности на основе четкой взаимосвязи соответствующих подразделений, служб и ответственных лиц. При этом вопрос о взаимодействии и координации касается не только подразделений и лиц, непосредственно отвечающих за безопасность, но и их связи с остальными подразделениями организации;

централизация управления и автономность -- обеспечение организационно-функциональной самостоятельности процесса организации защиты всех объектов охраны и централизованное управление обеспечением безопасности организации в целом.

5. Направления обеспечения безопасности труда персонала

Виды безопасности труда и здоровья персонала

Физическая безопасность объекта -- это охрана материальных и финансовых ресурсов от чрезвычайных обстоятельств (пожар, стихийное бедствие, терроризм) и от несанкционированного проникновения на территорию (вандализм, кража, хищение и т.д.)

Этот вид безопасности объекта обеспечивается деятельностью сотрудников службы охраны путем соблюдения пропускного, объектового и внутриобъектового режимов с применением соответствующих охранных технических средств и систем. К техническим и инженерно-техническим охранным средствам и системам относятся: периметральные охранные системы; системы охранной сигнализации; системы пожарной сигнализации, пожаротушения и оповещения; системы охранного телевидения; системы ограничения доступа; системы управления доступом; средства оперативной связи; защитные инженерные средства (решетки, жалюзи, бронестекла и др.).

Физическая безопасность персонала подразделяется на личную безопасность руководства и ведущих специалистов организации и членов их семей.

Личная безопасность руководства и ведущих специалистов -- это их физическая охрана, а также охрана жилья и средств передвижения руководителей и ведущих специалистов организации и членов их семей. Личная безопасность обеспечивается целым комплексом оперативных и технических мер по охране такого лица как в обычных повседневных, так и экстремальных условиях. Проведение мероприятий по обеспечению личной безопасности охраняемого лица регулируется Законом «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации».

Физическая безопасность персонала -- это система охраны труда и техники безопасности в организации на основе производственной санитарии и психологии деловых отношений. Безопасные и здоровые условия труда в организации обеспечиваются комплексным взаимодействием как руководства организации, так и не в последнюю очередь усилиями самого персонала организации. Системы охраны труда и безопасности в организации регламентируются Трудовым кодексом РФ, Законом РФ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» и нормативными правовыми актами по охране труда.

Экономическая безопасность -- это состояние защищенности экономических интересов организации от внутренних и внешних угроз посредством минимизации коммерческих рисков, системы экономического, правового и организационного характера, иной администрацией организации. Экономическая безопасность характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей и включает в себя следующие функциональные составляющие: финансовую, имущественную, валютную, кредитную, политико-правовую и др. Экономическая безопасность выступает основой решения практически всех задач, связанных с функционированием организации.

Информационная безопасность -- это охрана каналов поступления, хранения, обработки и передачи информации, защита любых информационных ресурсов по уровням доступа. Защите подлежит: любая документационная информация, неправомерное обращение с которой может нанести ущерб ее собственнику, пользователю и иному лицу. Режим защиты информации устанавливается в отношении конфиденциальной документационной информации -- собственником информационных ресурсов, т.е. самой организацией. Результатом реализации угроз информации может быть: утрата (разрушение, уничтожение), утечка (извлечение, копирование, подслушивание), искажение (модификация, подделка), блокирование.

Существует два основных принципа защиты информации: разделение обязанностей и минимизация привилегий. Принцип разделения обязанностей предписывает так распределять роли и ответственность, чтобы один человек не смог нарушить критически важный для предприятия процесс. Принцип минимизации привилегий предписывает выделять пользователям только те права доступа, которые необходимы им для выполнения

служебных обязанностей. При этом высокий уровень информационной безопасности организации обеспечивается целым комплексом административных мер и оперативно-технических мероприятий.

Юридическая безопасность -- это охрана прав, порядка и условий осуществления конкурентной предпринимательской деятельности организации в рамках законодательства Российской Федерации. Если рассматривать юридическую защиту более подробно, то условно ее можно подразделить на три основных направления:

взаимоотношения с органами государственной власти;

защита от действий недобросовестных партнеров, заказчиков или контрагентов;

создание условий для успешной производственной деятельности организации.

Интеллектуальная безопасность -- охрана прав на научные труды, промышленные образцы, товарные знаки, коммерческие наименования. На основе Гражданского кодекса РФ (ст. 138) «признается исключительное право (интеллектуальная собственность)... юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации... Использование результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации может осуществляться третьими лицами только с согласия правообладателя».

Экологическая безопасность -- охрана окружающей среды, обеспечение безопасной работы экологически опасных объектов предприятия, предотвращение экологических катастроф. В общем виде вопросы экологической безопасности организаций регулируются соответствующими законами Российской Федерации. Экологическая составляющая безопасности в структуре безопасности предприятия является достаточно специфичным явлением и в основном значимо для предприятий, имеющих экологически опасные производства или занимающихся разработкой недр и т.д.

Основными направлениями государственной политики в области обеспечения безопасности труда и здоровья персонала являются:

обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников;

принятие и реализация федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации в области охраны труда, а также федеральных целевых, ведомственных целевых и территориальных целевых программ улучшения условий и охраны труда;

государственное управление охраной труда;

государственный надзор и контроль за соблюдением государственных нормативных требований охраны труда;

государственная экспертиза условий труда;

установление порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда и порядка подтверждения соответствия организации работ по охране труда государственным нормативным требованиям охраны труда;

содействие общественному контролю за соблюдением прав и законных интересов работников в области охраны труда;

профилактика несчастных случаев и повреждения здоровья работников;

расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

защита законных интересов работников, пострадавших от несчастных случаев и профессиональных заболеваний, а также членов их семей на основе обязательного

социального страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

установление компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда;

координация деятельности в области охраны труда, охраны окружающей природной среды и других видов экономической и социальной деятельности;

распространение передового отечественного и зарубежного опыта работы по улучшению условий и охраны труда;

участие государства в финансировании мероприятий по охране труда;

подготовка специалистов по охране труда и повышение их квалификации;

организация государственной статистической отчетности об условиях труда, а также о производственном травматизме, профессиональной заболеваемости и об их материальных последствиях;

обеспечение функционирования единой информационной системы охраны труда;

международное сотрудничество в области охраны труда; проведение эффективной налоговой политики, стимулирующей создание безопасных условий труда, разработку и внедрение безопасных техники и технологий, производство средств индивидуальной и коллективной защиты работников;

установление порядка обеспечения работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, лечебно-профилактическими средствами за счет средств работодателей.

Реализация основных направлений государственной политики в области обеспечения безопасности труда и здоровья персонала обеспечивается согласованными действиями органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, работодателей, объединений работодателей, а также профессиональных союзов, их объединений и иных уполномоченных работниками представительных органов по вопросам охраны труда. Одним из направлений государственной политики в области охраны труда также является установление единых нормативных требований по охране труда для организаций всех форм собственности независимо от сферы хозяйственной деятельности и ведомственной подчиненности. Государственными нормативными требованиями охраны труда, содержащимися в федеральных законах и иных нормативных правовых актов РФ и законах и иных нормативных правовых актах субъектов РФ об охране труда, устанавливаются правила, процедуры и критерии, направленные на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Порядок разработки и утверждения подзаконных нормативных правовых актов об охране труда, а также сроки их пересмотра устанавливаются Правительством РФ. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. предусматривает разграничение компетенции органов государственной власти РФ и ее субъектов.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: «Персонал как объект и субъект управления»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Характеристика персонала как объекта управления
2. Организационная и штатная структура персонала
3. Функциональная структура персонала.
4. Социальная структура персонала.
5. Служба персонала и основные направления их деятельности
6. Методы управления персоналом

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомление с управлением персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: «Методология управления персоналом организации»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Концепции управления персоналом
2. Принципы управления персоналом
3. Методологические подходы к управлению персоналом
4. Классификация методов управления персоналом.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения методологии управления персоналом организации

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,

- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.3 Семинарское занятие №3 (3 часа).

Тема: «Система управления персоналом организации»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Общая характеристика системы управления персоналом организации
2. Цели управления персоналом и требования, предъявляемые к ним
3. Основные функции системы управления персоналом
4. Сущность и содержание кадровой политики
5. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения системы управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.4 Семинарское занятие №4 (2 часа).

Тема: «Кадровая политика и стратегия управления персоналом»

2.4.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность и содержание кадровой политики
2. Организация кадровой работы
3. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения кадровой политики и стратегии управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,

- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.5 Семинарское занятие №5 (2 часа).

Тема: «Кадровое планирование»

2.5.1 Вопросы к занятию:

1. Определите потребность в персонале в конкретном органе государственной (муниципальной) власти
2. Оцените состояние наличного персонала конкретной организации с позиции их количества, текучести, качества, результативности труда, заслуг, компетентности, оптимальности их загрузки и т.д.
3. Оцените внешние источники в персонале для конкретного органа власти
4. Оцените потребность в обучении персонала для конкретного органа власти
5. Представьте один из планов: план потребности в персонале, план замещения должностей, план обучения, план сокращения или высвобождения персонала. Обоснуйте выбранный метод планирования.

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей кадрового планирования

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-собеседование;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.6 Семинарское занятие №6 (2 часа).

Тема: «Оперативный план работы с персоналом»

2.6.1 Вопросы к занятию:

1. Содержание оперативного плана работы с персоналом
2. Принципы составления оперативного плана работы с персоналом
3. Мероприятия, сопровождающие оперативный план работы с персоналом

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения оперативного плана работы с персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.7 Семинарское занятие №7 (2 часа).

Тема: «Организация маркетинга персонала»

2.7.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность маркетинга персонала
2. Методика маркетинга персонала.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения маркетинга персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.8 Семинарское занятие №8 (2 часа).

Тема: «Технологии управления персоналом»

2.8.1 Вопросы к занятию:

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

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.9 Семинарское занятие №9 (2 часа).

Тема: «Деловая оценка персонала»

2.9.1 Вопросы к занятию:

1. На основе данных сайта Правительства Оренбургской области сформулируйте требования к кандидатам на вакантные должности (2-3 кандидата)
2. Разработайте оценочный лист для оценки кандидата на вакантную должность конкретной организации
3. Разработайте оценочный лист для периодической оценки сотрудников конкретной организации

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы деловой оценки персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар по материалам исследования, проведенного студентами под руководством преподавателя;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя

2.10 Семинарское занятие №10 (2 часа).

Тема: «Социальное партнерство»

2.10.1 Вопросы к занятию:

1. Система социального партнерства
2. Формы социального партнерства
3. Социальное партнерство: российская специфика.

2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы социального партнерства

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар по материалам исследования, проведенного студентами под руководством преподавателя;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя

2.11 Семинарское занятие №11 (2 часа).

Тема: «Оценка эффективности системы управления персоналом»

2.11.1 Вопросы к занятию:

1. Ситуация 1: Рассчитайте коммерческую эффективность конкретного проекта совершенствования системы управления персоналом

Исходные данные:

Фирма "Конти" имеет несколько универсальных магазинов с товарооборотом в 50 млн. руб. Для совершенствования управления магазинами необходимо создать корпоративную сеть, обеспечивающую новый уровень управления для сохранности товарных и денежных потоков при прогрессивной организации труда.

Для реализации вышеперечисленных мероприятий фирме "Конти" необходимо решить следующие задачи:

- 1) приобрести материальное обеспечение и программный продукт для создания новых рабочих мест;
- 2) наладить сеть и запустить ее в эксплуатацию;
- 3) сократить устаревшие рабочие места.

Для решения первых двух задач фирме "Конти" необходимо осуществить следующие виды капитальных затрат:

1. Затраты на программный продукт – 4200 руб.
2. Затраты на создание одного рабочего места (включая покупку персонального компьютера, POS-терминал) - 18000 руб. (требуется 2 места)
3. Затраты на сервер - 120000 руб.
4. Затраты на наладку оборудования - 10% от стоимости оборудования.
5. Затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и средств документального оформления, носителей информации, вспомогательных материалов для компьютеров и т. д.) - 2% от стоимости одного рабочего места.
6. Затраты на обучение работников на новых рабочих местах - 3% от стоимости одного рабочего места
7. Создание 5 каналов связи (предполагается использовать отдельные телефонные линии и факс-модемы) - стоимость аренды одного канала связи 120 руб. в месяц

В результате внедрения корпоративной сети будут достигнуты следующие результаты:

1. Высвобождение работников в связи с сокращением рабочих мест - 9 человек с заработной платой 1200 руб. в месяц, 12 человек с заработной платой 900 руб. в месяц.
2. Увеличение товарооборота в связи с сокращением потерь и повышением эффективности управления - 30-процентный рост товарооборота

Реализация проекта будет произведена в течение текущего года.

Постановка задачи. Определить коммерческую эффективность проекта по совершенствованию системы управления путем создания корпоративной сети.

Ситуация 2: Рассчитайте показатели экономической эффективности конкретного проекта совершенствования системы управления персоналом

1) Описание ситуации

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля

директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные

Вариант 1

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

Вариант 2

Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 3.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Вариант 3. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 4.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000
2	Текущие затраты, руб. в год	120 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	25
5	Экономия времени директора, %	10
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес.	4500
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Вариант 4. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 5.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000
2	Текущие затраты, руб. в год	130 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	10
5	Экономия времени директора, %	10
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Вариант 5. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице 6.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	350 000
2	Текущие затраты, руб. в год	200 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	45 000
4	Доля директора в доходах, %	12
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	2050
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

2) Описание ситуации Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл. 7

Исходные данные

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10 000

3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единоновременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Постановка задачи

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

3) Исходные данные. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

2. Оцените социальную эффективность конкретного проекта совершенствования системы управления персоналом на основе конкретной организации.

2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения способов оценки эффективности управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - разбор ситуаций;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.12 Семинарское занятие №12 (2 часа).

Тема: «Модели организации работы с персоналом»

2.12.1 Вопросы к занятию:

1. Американская модель управления
2. Японская модель управления
3. Европейская модель управления

2.12.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения моделей организации работы с персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.13 Семинарское занятие №13 (2 часа).

Тема: «Технология управления развитием персонала организации»

2.13.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, цели и принципы развития персонала
2. Планирование и управление деловой карьерой
3. Ротация персонала.
4. Высвобождение персонала.

2.13.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления развитием персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.14 Семинарское занятие №14 (2 часа).

Тема: «Формирование коллектива»

2.14.1 Вопросы к занятию:

1. Составьте социограмму или матрицу взаимоотношений известного Вам коллектива

2. Подготовьте тест и проведите тестирование на предмет определения психологического климата в коллективе по известной Вам методике
3. Проведите исследование на определение социальной роли в коллективе

2.14.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей формирования коллектива

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - исследование;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.15 Семинарское занятие №15 (2 часа).

Тема: «Организация системы обучения персонала. Кадровый резерв»

2.15.1 Вопросы к занятию:

1. Подготовка кадров
2. Переподготовка и повышение квалификации персонала
3. Методы обучения персонала
4. Кадровый резерв: сущность и виды.
5. Этапы формирования кадрового резерва.
6. Планирование и организация работы с кадровым резервом.
7. Контроль за работой с кадровым резервом

2.15.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы обучения персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.16 Семинарское занятие №16 (2 часа).

Тема: «Мотивация трудовой деятельности»

2.16.1 Вопросы к занятию:

1. Способы мотивации персонала.
2. Формы стимулирования персонала.
3. Формы и правила организации заработной платы.
4. Политика вознаграждения

2.16.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения мотивации персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.17 Семинарское занятие №17 (2 часа).

Тема: «Управление конфликтами»

2.17.1 Вопросы к занятию:

Деловая игра «Зона комфорта»

Описание деловой игры

Эта ролевая игра показывает, как управлять стрессом в связи с сокращением штата. Аудитория представляет собой реабилитационный центр для безработных. Каждый участник, кроме трех человек, исполняющих функции работников центра занятости, будет исполнять роль безработного, ищущего работу. *Функции администратора* - встречать клиентов, записывать их имена и узнавать, с кем они хотят побеседовать: психологом или консультантом по вопросам занятости. При необходимости нужно разъяснить, что психолог не консультирует по вопросам трудоустройства, но может помочь справиться с возникшим стрессом или другими подобными проблемами. Консультант по вопросам занятости может посоветовать, как получить новую работу или дополнительное образование. Если требуемый специалист в данный момент занят, попросите нового клиента подождать и пригласите его, как только выйдет предыдущий посетитель. Учитывая выполнение этих требований, в остальном вы можете интерпретировать роль по своему усмотрению. *Функции психолога* - консультации по вопросам занятости - вне его компетенции, в остальном он может по собственному усмотрению интерпретировать роль по консультированию клиентов, находящихся в подавленном состоянии. *Функции консультанта по вопросам занятости* - консультировать посетителей центра по вопросам приобретения дополнительного образования, повышения квалификации и поиска работы. В этих рамках он может интерпретировать роль по собственному усмотрению.

Постановка задачи

1. Продемонстрировать попытку справиться со стрессом, вызванным сокращением.
2. Показать способы создания «зоны комфорта» в контексте внеплановых и вынужденных изменений.
3. Привлечь внимание к размеру и степени сложности проблемы безработицы.

Методические указания

Работникам центра занятости необходимо создать зону комфорта для людей, находящихся в подавленном состоянии, поскольку их сократили на службе и оставили без работы. Помимо доброжелательного отношения, готовности помочь клиентам сотрудники центра должны создать максимум удобств для клиентов, как ожидающих своей очереди в приемной, так и в комнате для переговоров с клиентами.

В реабилитационном центре занятости для каждого сотрудника должны стоять стол и стул. Рабочие места сотрудников должны быть по возможности отгорожены друг от друга. Желательно в приемной на стенде поместить объявления об имеющихся вакансиях.

Описание хода деловой игры

В игре могут принимать участие от 6 до 16 человек. Все участники получают копию инструкции о перестановке мебели, описание ролей получают администратор, психолог, консультант по вопросам занятости. Далее участники все вместе должны передвинуть мебель так, чтобы создать удобные условия для безработных, обратившихся за консультацией. Когда мебель будет переставлена, исполнители ролей безработных должны покинуть комнату, чтобы обсудить, как они будут исполнять свои роли. Далее работники центра занятости занимают свои места за рабочими столами, приглашаются безработные, усаживаются в приемной, начинаются консультации. После их окончания начинается обсуждение.

В ходе обсуждения выясняется:

- удалось ли работникам центра занятости создать «зону комфорта» для людей, находящихся в подавленном состоянии;
- если это удалось, студентов нужно попросить привести подобные примеры из своей практики;

2.17.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - деловая игра;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.18 Семинарское занятие №18 (2 часа).

Тема: «Организация труда персонала»

2.18.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность и задачи организации труда персонала
2. Научная организация труда
3. Специфика организации труда руководителя

2.18.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения организации труда персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.19 Семинарское занятие №19 (2 часа).

Тема: «Руководитель в системе управления персоналом»

2.19.1 Вопросы к занятию:

1. Особенности деятельности руководителя
2. Распределение рабочего времени руководителя
3. Характеристика основных стилей руководства.
4. Основные требования, предъявляемые к менеджеру

2.19.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.