

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Кафедра «Экономика и управление»

Н.Л. ГРЯЗНОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

КУРС ЛЕКЦИЙ

КЕМЕРОВО 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1	Социально-экономические основы управления персоналом в условиях рыночной экономики.....	3
Тема 2	Методологические основы управления персоналом организации.....	10
Тема 3	Виды обеспечения системы управления персоналом.....	33
Тема 4	Кадровое планирование в организации.....	43
Тема 5	Подбор и прием на работу.....	53
Тема 6	Профессиональное развитие и обучение персонала.....	61
Тема 7	Профессиональное развитие персонала.....	71
Тема 8	Оценка персонала в современной организации.....	80
Тема 9	Эффективное управление персоналом организации.....	91
	Список литературы.....	96
	Приложение 1 Вопросы к экзамену.....	97
	Приложение 2 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	98

Люди – это не активы и не ресурсы.
Они – драгоценности, которые нужно охранять.
У. Эдвардс Деминг

Знающий других – умён, знающий себя – мудр.
Лао Цзы

Тема 1 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1.2. ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КУРСА

1.3. МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ СВЯЗИ

1.1. Социально-экономические основы управления персоналом в условиях рыночной экономики

Многообразие подходов к управлению персоналом логически вытекает из исторических и социально-экономических предпосылок, присущих разным странам. Сегодня в развитии экономики большинства государств наиболее значительными признаются проблемы в области работы с персоналом.

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации

При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

В последние десятилетия управление персоналом стало родом профессиональной деятельности, а управленческий персонал – одной из самых массовых составных частей рабочей силы.

Основными факторами конкурентоспособности организации стали: обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Интенсификация управления и повышение качества труда персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами, и в частности с работниками, занятыми управленческим трудом. Новые подходы в работе с людьми заключаются в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применении индивидуальных форм работы.

В современной теории и практике управления персоналом доминируют два основных подхода к содержанию и организации этой работы (схема 1.).

При «американском», или «рыночном», подходе средства управления персоналом ориентированы главным образом на внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар и т.д.

Японский менеджмент, базируется в первую очередь на учете человеческого фактора.

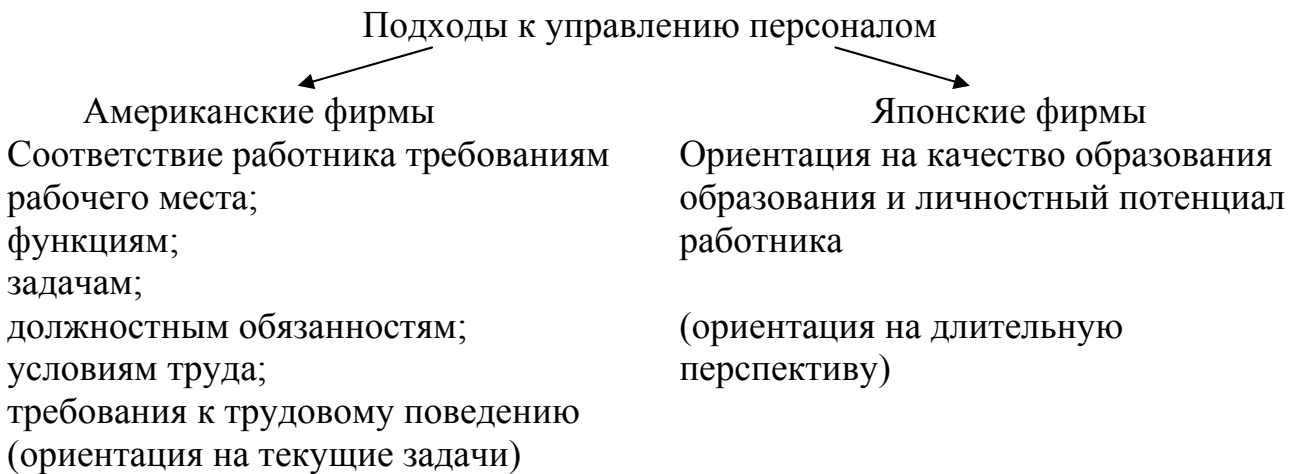


Схема 1. Подходы к управлению персоналом

Качественные изменения в менеджменте учитывают психологию людей и их социальный статус. Это дало толчок кардинальному совершенствованию методов управления персоналом.

Таким образом, современное «прозрение» менеджмента связано с созданием необходимости включения человеческого фактора в систему управления, с развитием творческих способностей работников и самореализацией их личности.

В теории управления организациями произошли изменения общей парадигмы управления. Персонал рассматривается как основной ресурс организации, определяющий успех деятельности всей организации. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Теория основана на признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с набором персонала; поддержании его в трудоспособном со-

стоянии, непрерывном обучении; выявлении качеств, потенциальных возможностей и способностей, заложенных в личности работника; на последующем развитии качеств, важных для его профессиональной деятельности. В таблице 1 Представлены основные характеристики двух подходов к управлению персоналом.

Таблица 1.

Характеристика двух подходов к понятию персонала

персонал – издержки	персонал – ресурс
1	2
принуждение	целесообразность
минимизация	оптимизация
малый период планирования	длительный период планирования
результаты	средства + результаты
1	2
количество	Качество
негибкий	Гибкий
зависимый	автономный

Сущность управления человеческими ресурсами (управление персоналом) заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. Управление человеческими ресурсами (управление персоналом) связано с динамикой всех аспектов внешней среды деятельности организации и требует интегрированного подхода. Высшее звено управления должно быть прямо вовлечено в процесс управления ресурсами.

Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса. Поэтому управление персоналом носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить результативность организации и удовлетворить потребности сотрудников. Из всех характеристик управления персоналом, которые отличают его от традиционного «Управления кадрами», ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция со стратегией бизнеса.

Управление персоналом представляет собой более высокую стадию работы с людьми, чем традиционная практика «отдела кадров». Основные отличия управления персоналом от «отдела кадров» представлено в таблице 2.

Отличия управления персоналом от традиционного управления кадрами

Управление кадрами	Управление персоналом
1	2
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» – отдельная функция.	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом управляют линейные руководители.	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу охватывают поддержку линейному менеджменту.
Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двухсторонняя.
Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники – это факторы производства, и их «расставляют», как в шахматах.	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы.
Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Управление персоналом на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

Глобальные структурные, а также технологические изменения, повышение гибкости, уровня конкуренции, а также децентрализация и приватизация привели к трансформации управления персоналом – от «кадровой функции» к «управлению человеческими ресурсами» (управлению персоналом).

1.2. Предмет, задачи и основные понятия курса

Понятие «управление персоналом» (его синонимы – «менеджмент персонала», «управление человеческими ресурсами», «экономика персонала») имеет три аспекта: функциональный, организационный, образовательный.

В *функциональном отношении* под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников).

В *организационном отношении* это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом (например, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников предприятия).

В качестве *учебной и научной дисциплины* менеджмент персонала является важной составной дисциплиной науки об управлении организацией.

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача составит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала.

Наука об управлении персоналом – это научная дисциплина, которая занимается данным комплексом проблем.

Персоналом называются все люди, работающие в организациях и занятые выполнением соответствующих рабочих заданий. Поэтому в центре внимания находится результативное управление заданий.

В науке об управлении персоналом ставятся вопросы, возникающие на стыке между стремлением к результативному использованию всех производственных факторов, в том числе и фактора «труд», и особенностями производственного фактора «труд». Эти особенности являются в основном результатом тесной зависимости между работой и выполняющим ее человеком. Выполнение работы всегда означает вовлечение в организацию конкретных людей со всеми соответственными им особенностями.

Управление производством осуществляется через человека, через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений.

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущностью управления персоналом является системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Успех предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, а управление персоналом сегодня является его важной социальной составляющей.

Человеческие ресурсы, т.е. персонал, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, их творческие и новаторские способности дают возможность предприятию выжить в конкретной борьбе и достичь экономического роста.

1.3. Междисциплинарные связи

Управление персоналом затрагивает деятельность человека во всем ее многообразии, исследуя широкую совокупность факторов, обуславливающих результативность трудовой деятельности работника и коллектива, формирующих поведение человека на производстве. Поэтому наука управления персоналом при разработке рекомендаций по использованию человеческого фактора в повышении эффективности производства опирается не только на результаты своих исследований, но и на знания, относящиеся к другим научным дисциплинам - общественным, естественным, техническим.

Прежде всего управление человеком в его производственной деятельности основывается на теории целостности человека, разрабатываемой философией, и использовании таких основополагающих принципов, как социальная и предметно-деятельностная сущность человека, целостное и историческое понимание человека, сущность и содержание процесса труда как человеческой предметной деятельности, всестороннее развитие человека как условие научно-технического и общественного прогресса.

Широко используются и положения экономической теории как науки о законах, управляющих производством, распределением и обменом материальных благ в человеческом обществе.

Курс «Управление персоналом» тесно связан с экономикой труда, предметом изучения которой является труд в его исторически определенной форме, общественная организация труда, а также научная организация труда работника, объектом изучения и рационализации которой является трудовой процесс. Это важно с позиций создания условий для высокопроизводительного труда, рационального использования работника по квалификации, сохранения здоровья и развития личности.

Управление персоналом должно учитывать влияние на человека факторов окружающей среды — влияние на поведение работника окружающих его участников процесса производства и санитарно-гигиенических факторов производственной среды, влияние последних на организм человека, его работоспособность, здоровье. Все это, в конечном счете, формирует отношение работника к своей работе, к предприятию. Поэтому в процессе управления персоналом предприятия необходимо опираться на знания и рекомендации в отношении организации трудовой деятельности, разрабатываемые такими научными дисциплинами, как физиология труда, гигиена труда, охрана труда, психология труда и др.

Нельзя не отметить связь управления персоналом с социологией и прежде всего с социологией труда, изучающей социальные аспекты трудовой деятельности и закономерности функционирования трудовых коллективов (характер и содержание труда, соотношение различных стимулов и факторов удовлетворенности трудом, социальные аспекты организации труда, трудовой активности работника, профессиональная и социальная адаптация работника и др.).

Изучение человека в конкретных условиях деятельности базируется на знании законов поведения, сформулированных социальной психологией, объ-

ектом исследования которой являются поведение и деятельность людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих групп. Знание законов социальной психологии позволяет обеспечить индивидуальный подход в управлении персоналом, ориентируясь на все богатство социально-экономических отношений конкретного человека, задействование формальных и неформальных отношений между работниками.

Изучение и проектирование конкретных видов трудовой деятельности предполагает учет социально-психологических факторов, которые непосредственно и опосредованно влияют на характер и результаты деятельности (социально-психологический климат, отношение работников друг к другу и к общему делу).

Тема 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.2 ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.3 МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.4 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.5 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЕЁ РАЗВИТИЯ

2.1. Концепция управления персоналом

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

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

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации приведена на рис. 1.

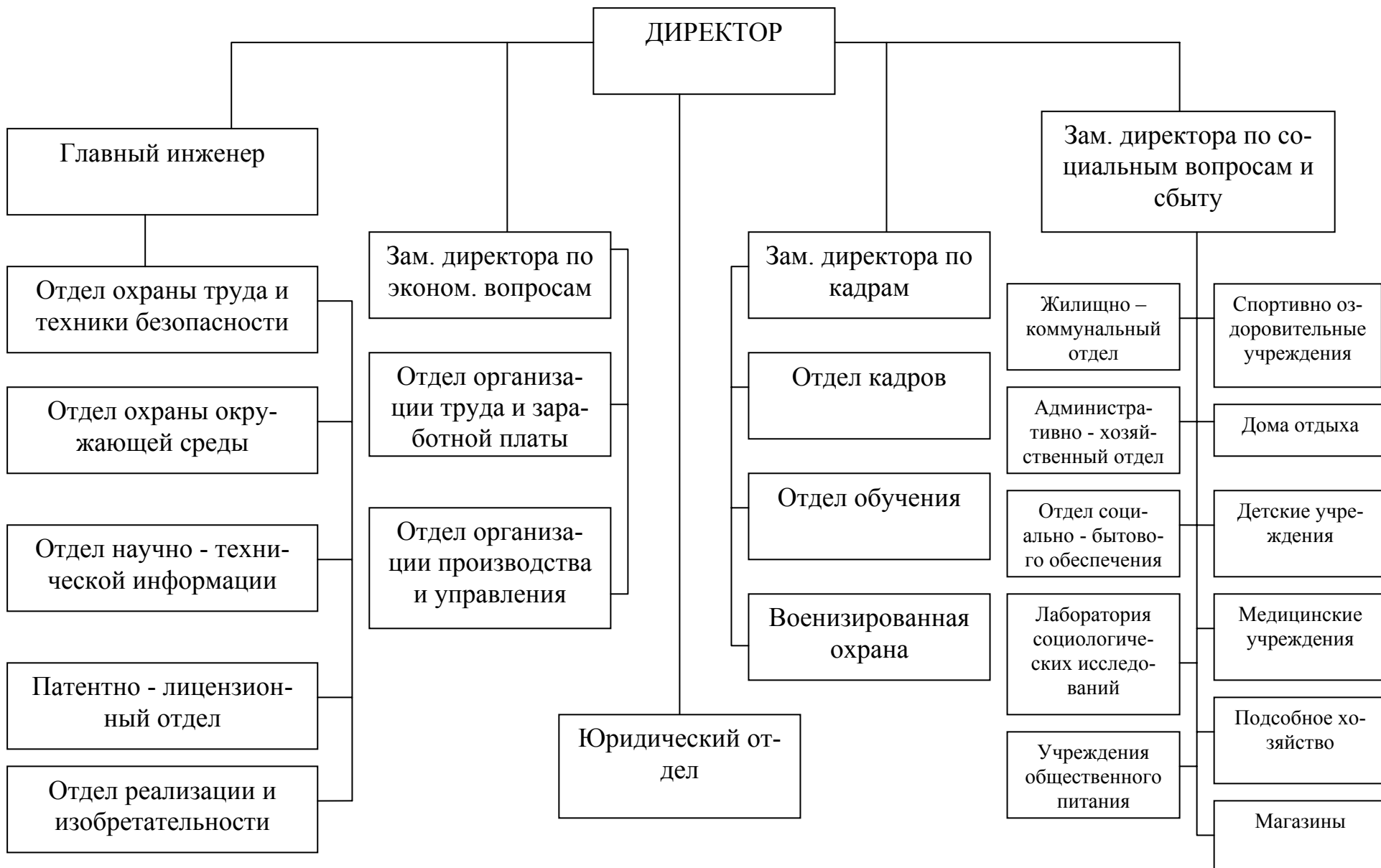


Рис.1. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

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

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

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

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

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

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране од-

новременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

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

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

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

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

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

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

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в круп-

ных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

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

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 2).

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



Рис. 2. Состав подсистем системы управления персоналом организации

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, ор-

ганизацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

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

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение. На рис. 3 приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации.

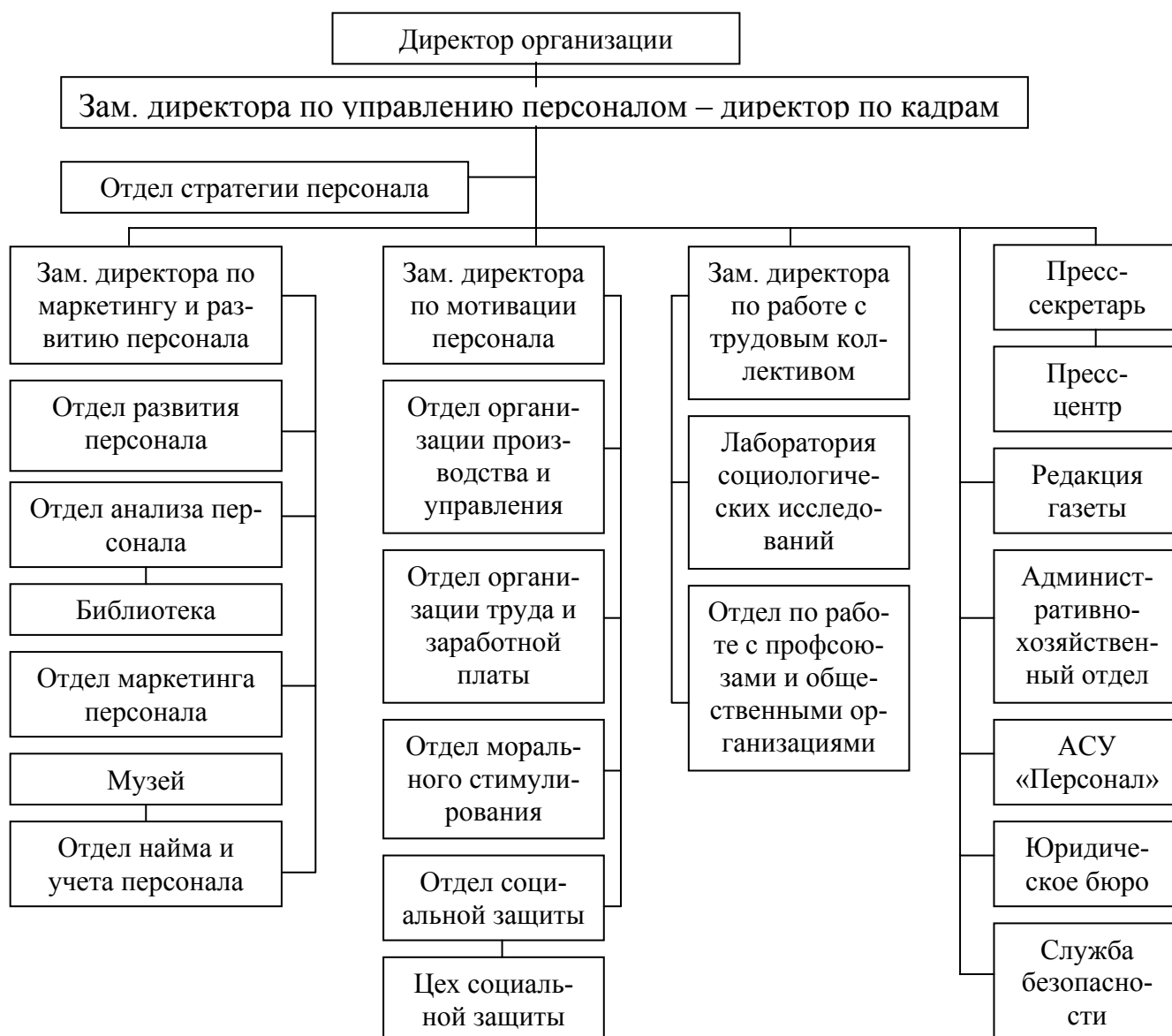


Рис. 3. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие (рис. 4). В соответствии с этими целями формируется *система управления персоналом организации*. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.



Рис. 4. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

2.2. Принципы управления персоналом

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП)— правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

ПУП — множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого» управления; контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко

используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы.

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

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации (см. табл. 3). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации.

Таблица 3

Принципы построения системы управления персоналом в организации

Принцип	Содержание принципа
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфра-	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом

функций управления персоналом	(инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложения по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше; она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную

терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом

Комфортности

Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

Концентрации

Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование

Специализации

Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций

Параллельности

Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом

Адаптивности
(гибкости)

Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы

Преимственности

Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление

Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

2.3. Методы построения системы управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы — методы построения системы управления персоналом (см. табл. 4).

Раскроем сущность этих методов.

Системный анализ служит методическим средством *системного подхода* к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельно-

сти, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности.

Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспортно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Таблица 4

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения	Системный анализ Экономический анализ Декомпозиция Последовательной подстановки	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический
Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Сравнений Динамический Структуризации целей Нормативный Параметрический Моделирование Функционально-стоимостного анализа Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный Матричный	Блочный Моделирования Функционально-стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ
Методы обоснования		Методы внедрения
Аналогий Сравнений Нормативный Экспортно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа		Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа

Все шире применяется *параметрический метод*. Задача этого метода — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа*. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю и 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный прогрессивный анализ (КРА) — установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил *метод аналогий*. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходным экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является *блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой

специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группам, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ — средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу (см. табл. 5.3). Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

2.4. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (рис. 5).



Рис. 5. Система методов управления персоналом в организации

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

С помощью *экономических методов* осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллек-

тиве, социальные потребности и т. п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

МУП можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управление безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала.

2.5 Кадровая политика организации на разных стадиях её развития

Управление организацией на любом уровне включает в себя известные функции, выполняемые менеджерами: планирование деятельности, её организация, мотивация людей, реализующих эту деятельность и контроль процессов и результатов. Эти функции связаны в единый цикл так называемого «традиционного менеджмента» процессами коммуникации и принятия решений. Но успешное выполнение функций традиционного менеджмента немыслимо без того основного ресурса, с помощью которого менеджер, собственно, и осуществляет свои функции – без людей.

Организация в целом представляет из себя не что иное, как объединение людей, совместно работающих для достижения определённых целей. Организации существуют дольше, а иногда и значительно дольше, чем в них работают конкретные люди. Таким образом, организации являются временным местом пребывания людей, которые в них работают. Организация, кроме всего прочего, является и социальной системой. То есть не только она использует сотрудников для выполнения поставленных задач, но и сотрудники используют ее для осуществления личных целей и интересов.

Несмотря на это, организация должна относиться к людям, присоединяющимся к ней и проводящим в ней существенную часть своей жизни, так, чтобы не только обеспечить достижение целей организации силами этих людей, но и содействовать хотя бы частичному удовлетворению их собственных интересов и целей.

Управление персоналом как дополнение традиционного менеджмента сло-

жились в западном бизнесе в форме особого направления управленческой деятельности менеджеров уже 30–40 лет назад. Дальнейшим развитием управления персоналом стало управление человеческими ресурсами, отличающееся более активным подходом к кадровой политике, увеличением роли линейных менеджеров в работе с людьми, большее внимание к индивидуальным потребностям работников, подход к расходам на персонал как к инвестициям, перенос акцента в работе с персоналом на руководителей.

Кадровой политикой организации можно назвать документ, описывающий комплекс действий, предпринимаемых организацией и её руководителями по отношению к человеческим ресурсам, т.е. к людям, работающим и намеревающимся работать в организации. Но кадровая политика – не только упомянутый документ, но и практическая его реализация.

Кадровая политика основана на таких основополагающих понятиях, как миссия и видение организации и разрабатывается для реализации её стратегических целей (включая стратегические цели работы с персоналом) наряду с политиками в других областях, такими как, например, политика планирования, маркетинговая политика, клиентская политика, кредитная политика, финансовая политика и т. п. Серьёзное влияние на кадровую политику оказывает и корпоративная культура.

Пример стратегических целей работы с персоналом организации.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОАО "NNN" В ОБЛАСТИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

1. Добиться полного количественного и качественного соответствия состава персонала стратегическим целям предприятия и поддерживать это соответствие.
2. Обеспечить высокий уровень мотивации персонала на выполнение задач предприятия.
3. Обеспечить достаточный уровень удовлетворённости персонала работой на предприятии.
4. Поддерживать и развивать преданность сотрудников предприятию.
5. Удерживать расходы на персонал в рамках, определяемых текущим состоянием предприятия.

С другой стороны, кадровая политика формируется на базе существующей корпоративной культуры организации таким образом, чтобы подкреплять и развивать её.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Кадровая политика любой организации состоит из типовых компонент, комбинируемых в различной пропорции.

- Учёт персонала и трудовые отношения.
- Управление составом персонала.
- Обучение персонала.
- Система мотивации.
- Оценка персонала.
- Организационное развитие.
- Корпоративная культура.

Все перечисленные области работы с персоналом реализуются на трёх её уровнях:

1. организация;
2. подразделение;
3. сотрудник.

На уровне организации принимаются наиболее важные решения, определяющие кадровую политику. Линейные руководители, непосредственно работающие с подчинёнными, реализуют кадровую политику организации на уровне подразделений. И, наконец, каждый сотрудник является не только объектом, но и субъектом кадровой политики, т. е. может внести свой вклад в её реализацию, исходя из собственных интересов.

В таблице 5 приведен перечень типовых подобластей кадровой политики по уровням работы с персоналом и их содержание. Более подробно содержание каждой из областей будет рассмотрено в соответствующих разделах данного пособия. Здесь же отметим лишь, что реализация кадровой политики должна обеспечивать тесную связь документов и технологий, разработанных на уровне организации, с деятельностью каждого подразделения и каждого сотрудника, а также реальное внедрение этих разработок.

Таблица 5. Перечень типовых подобластей кадровой политики по уровням работы с персоналом и их содержание

	Уровень организации	Уровень подразделения	Уровень сотрудника
1) Учёт персонала и трудовые отношения	Система кадрового делопроизводства Система трудовых договоров Правила внутреннего трудового распорядка Коллективный договор	График работы Ведение табеля	Предоставление трудовой книжки и других необходимых документов Предоставление личной информации Индивидуальные условия контракта

2) Управление составом персонала	Анализ рынка рабочей силы Реклама вакансий Сбор и анализ резюме кандидатов Предварительный отбор Планирование карьеры Организация сокращения избыточного персонала	Анализ вакансии Подача заявок на набор персонала Участие в предварительном отборе при найме и сокращении персонала	Выяснение всех условий трудоустройства и увольнения, в т. ч. на пенсию Информирование руководителя о своих личных ограничениях и преимуществах как сотрудника
3) Обучение персонала	Система выявления потребностей в обучении Планирование и бюджетирование обучения Организация обучения	Выявление потребностей в обучении сотрудников подразделения Проведение обучения без отрыва от работы в подразделении Подача заявок на обучение	Работа с индивидуальными потребностями в обучении Организация наставничества
4) Система мотивации	Планирование и бюджетирование затрат на персонал Анализ рынка труда (зарплата) Система оплаты труда Система неденежной мотивации Система социальных компенсаций	Премиальная (бонусная) система. Система управления по целям	Работа с индивидуальными мотивами к успешной деятельности Отношение сотрудников к организации (удовлетворённость трудом, преданность организации)
5) Оценка персонала	Система регулярной оценки персонала Обучение руководителей методам оценки	Оценочное собеседование	Индивидуальные планы развития
6) Организационное развитие	Планы организационных изменений Коммуникация по поводу изменений	Переработка положений о подразделениях и описаний должностей	Переподготовка сотрудников Перемещения сотрудников
7) Корпоративная культура	Корпоративная идеология Система внутрифирменной коммуникации Система корпоративной диагностики Корпоративные мероприятия	Стиль управления и взаимодействия Коммуникация Управление конфликтами	Отношение сотрудников к корпоративной культуре

ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая политика организации существенно зависит от целого ряда характеристик бизнеса, таких как его размер, отрасль и, конечно, стадия развития. В литературе принято рассматривать до 5–7 стадий жизненного цикла организации, однако в данном курсе для простоты рассмотрим три типовых этапа, характерных для большинства организаций:

- быстрый рост;
- стабилизация;
- кризис.

Первая из рассматриваемых стадий – быстрый рост – характерна для организаций, выходящих на рынок, а также для организаций, работающих на растущем рынке. Кроме того, подобная стадия может образоваться в жизни организации, руководство которой принимает энергичные меры к экспансии на рынке, даже если сам рынок и не растёт.

Организации, находящиеся на данной стадии, для обеспечения развития должны энергично набирать персонал и мотивировать его на высокие результаты, как правило, с помощью высоких премий, увязанных с ростом рыночных показателей организации. Одновременно происходит достаточно быстрое продвижение сотрудников, хорошо проявивших себя в качестве исполнителей, на руководящие должности. Быстрый набор персонала имеет и побочное последствие – достаточно большое количество ошибок при наборе и, вследствие этого, высокий уровень текучести персонала.

На этой стадии развития организации редко уделяют серьёзное внимание обучению персонала, за исключением введения в должность. Как правило, "не доходят руки" и до формализации структуры, разработки положений о подразделениях, создания системы описаний должностей, регулярной оценки персонала.

Типичным завершением первой стадии является её переход во вторую – стадию стабилизации. Стабилизация не означает застоя, а скорее, означает стабильный рост со скоростью, близкой к скорости роста рынка. Если же рынок не растёт или даже падает, организация, находящаяся на стадии стабилизации, борется за удержание доли на рынке или её умеренное увеличение при удержании объёмных показателей.

На этой стадии организация не получает сверхдоходов и вынуждена заботиться о повышении эффективности своей деятельности, в том числе, за счёт улучшения работы персонала. Как правило, компании начинают развивать внутреннее и внешнее обучение персонала, разрабатывать структуру, положения о подразделениях, описания должностей, вводить на этой основе регулярную оценку (аттестацию) персонала и систему окладов.

Ещё одной, к сожалению, типичной стадией развития организации является кризис. Эта стадия может следовать как после стадии быстрого роста, так и после стабилизации. В условиях кризиса происходит падение всех маркетинговых и финансовых показателей компании. Если руководство организации надеется спасти её, оно принимает меры по сокращению персонала, упорядочению и со-

кращению окладов сотрудников. Как инструмент упорядочения окладов и сокращения штатов может применяться аттестация. В целях сохранения потенциала компании в ней может проводиться внутреннее обучение сотрудников смежным специальностям.

Тема 3. ВИДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СУП

3.3. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.4. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Кадровое обеспечение СУП - это подбор и обучение кадров, необходимых для управления персоналом.

Управление персоналом осуществляют:

- 1) линейные руководители (мастера, начальники цехов, участков);
- 2) функциональные руководители (начальники отделов, бюро);
- 3) специалисты кадровых служб.

Требования к работникам кадровых служб и их руководителям

1. Хорошие знания фундаментальных принципов кадровой работы.
2. Понимание проблем организационных структур.
3. Понимание проблем нововведений.
4. Понимание информационных систем.
5. Понимание методов контроля.
6. Понимание стимулирования творческой активности.
7. Понимание принципов разработки стратегических планов.
8. Знание путей повышения эффективности производства. Состав работников кадровых служб представлен на рис.6.

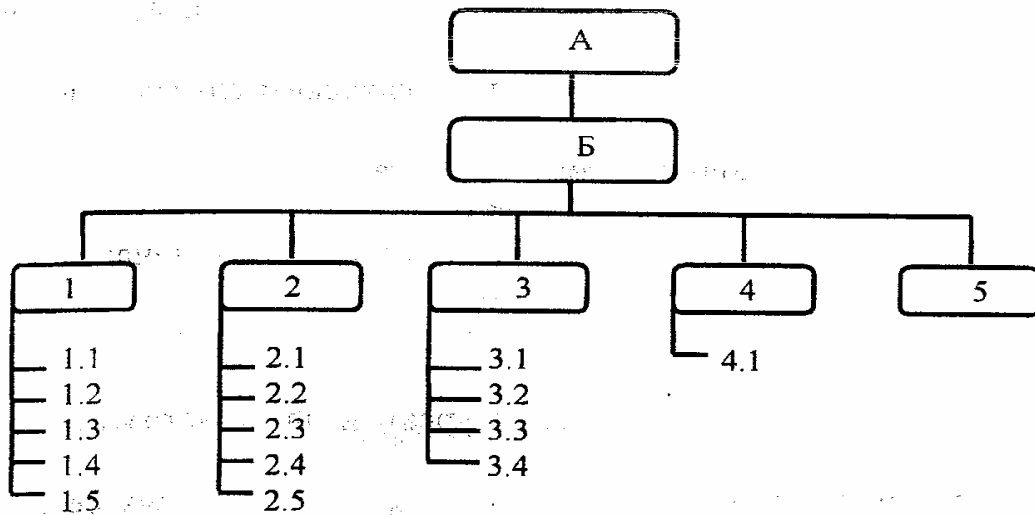


Рис.6. Состав работников кадровых служб

А - старший вице-президент корпоративной службы;

Б - вице-президент службы «Человеческие ресурсы»;

1 - функциональный вице-президент по текущему управлению человеческими ресурсами;

1.1 - директор по человеческим ресурсам сектора обслуживания электронных комплексов;

1.2 - директор по человеческим ресурсам сектора информационных технологий;

1.3 - директор по человеческим ресурсам сектора наук о жизни;

1.4 - директор по человеческим ресурсам сектора коммерческих потребительских товаров;

1.5- менеджер по человеческим ресурсам администрации и подразделений контроля качества продукции;

2 - исполнительный директор по оперативным службам человеческих ресурсов;

2.1 - директор по взаимоотношениям персонала на производстве;

2.2 - директор по службам занятости;

2.3 - директор по подготовке и повышению квалификации кадров;

2.4 - директор по назначениям на должности, исследованиям карьеры;

2.5 - менеджер по оценке кадров и научным исследованиям в сфере труда;

3 - исполнительный директор по стратегическим службам человеческих ресурсов;

3.1- директор по дополнительным выплатам;

3.2 - директор по материальному вознаграждению;

3.3 - директор по службам высшего управленческого звена;

3.4 - менеджер консультативной службы;

4 - функциональный вице-президент по международным человеческим ресурсам;

4.1 - директор по человеческим ресурсам и административным европейским филиалам;

5 - директор по планированию и системам человеческих ресурсов.

Должностная инструкция менеджера-кадровика

1. Общие положения

1. Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой.
2. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики.
3. Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

2. Примеры выполняемой работы

1. Участвует в общем планировании и определении курса на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.
2. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания, при личных контактах.
3. Проводит собеседование с нанимающимися на работу. Оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу.
4. Вербует и отбирает новых служащих на работу.
5. Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам.
6. Организует обучение персонала.
7. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей по оценке трудовой деятельности работников.
8. Ведет личные дела работников.
9. Руководит непосредственно через своих подчиненных работой групп служащих.
10. Выполняет задания вышестоящих лиц.

3. Квалификационные требования

1. Высшее образование.
- 2 Опыт работы с кадрами.

3.2. Информационное обеспечение СУП

Поскольку информация - это предмет труда управления, то информация о персонале - это предмет труда управления персоналом.

Информация о персонале - это совокупность всех перспективных и оперативных сведений для кадрового управления.

Роль информации

Информация, отражающая процессы управления, всегда конкретна и индивидуальна, поскольку информация принадлежит к категории неотъемлемых, всеобщих средств управления. Каждый вновь появляющийся управленец (бухгалтерия, плановая служба, диспетчер, отдел кадров и т.д.) устанавливает свои автономные связи с производством. Вследствие этого возникает большое количество документов. Информационная работа в такой ситуации все больше отвлекает персонал от выполнения своих непосредственных обязанностей. Бессистемное обозначение одних и тех же объектов и явлений усложняет об-

работку поступающей информации, увеличивает информационный шум, «удорожает» производство.

Все это привело к необходимости введения классификации информации.

Классификация информации в управлении

Информационное обеспечение процесса управления можно классифицировать по ряду признаков: форме передачи, источнику получения, степени свертывания, по типу операций и видам их обработки, носителям и т.д.

По **форме передачи** она может быть текстовой (письменной), устной, аудиовизуальной, кинестетической.

По **источнику получения** различают первичную и вторичную информацию.

По **степени свертывания** (обработки) - исходную и обработанную. Исходная получается из первичной информации, а также в результате прямых наблюдений за ходом работ учреждения. Она необходима для проведения различного рода расчетов и логической обработки. Обработанная (свернутая) информация - результат расчетов, анализа и синтеза первичных данных. Она может являться промежуточной для более высокого уровня обобщения.

По типу операций информация может быть отнесена к этапам: первичному, подготовительному и основному. На первичном этапе осуществляется сбор данных, на подготовительном - преобразование к виду, принятому для ввода в информационный канал связи или массив, и на основном - переработка или обработка, в зависимости от назначения информации.

Каждый из указанных типов подразделяется на **классы операций**. Сбор включает классы, связанные с фиксацией и передачей данных, подготовка объединяет их приемку, редактирование. Обработка состоит из ввода и хранения данных, переработки массивов и вывода информации.

Носители информации по типам - традиционные и нетрадиционные. К нетрадиционным носителям относятся - машиночитаемые, магнитные, голографические, лазерные и т.п. Традиционными являются бумажные, графические носители.

К информационным характеристикам процесса управления относят количество и качество информации, достоверность и точность, полноту, актуальность, ценность, полезность и плотность.

При **оценке объемов** информации в качестве ее единения используются понятия: символ, бит, байт, слово, знак и др. Определение указанных терминов детально изучается в курсе информатики.

Качество информации характеризуется достоверностью, точностью, полнотой, актуальностью, ценностью, полезностью. **Достоверность** информации представляют числом ошибочных символов на определенный объем информационного сообщения. **Точность** информации характеризуется степенью соответствия реальным значениям показателей. **Полноту** информации определяют соотношением необходимых для процессов управления и получаемых сообщений к моменту использования. **Актуальность** информации во многом зависит от своевременности ее сбора, регистрации, обработки, целенаправленности и использования по назначению.

Ценность и полезность характеризуются степенью ее соответствия поставленной цели, сложившейся ситуации, определенной проблеме.

Плотность информации - это ее количество, содержащееся в единице принятого решения. При низкой плотности увеличивается объем рутинных работ в управленческой технологии, усложняются процессы хранения и поиска информации и тем самым снижается производительность управленческого труда.

В управленческой литературе все шире используются **унификация и стандартизация**. Это способствует уплотнению информации и улучшению характеристик информационного обеспечения процесса управления. Уплотнение информации - одна из современных тенденций совершенствования информационного обеспечения процесса управления.

И, наконец, информационная система характеризуется **пропускной способностью**. Последнюю оценивают количеством единиц информации, которые она может преобразовать в единицу времени. Для обеспечения пропускной способности системы необходимо, чтобы все ее элементы были взаимосогласованы: производительность управленческих работников по преобразованию информации должна соответствовать пропускной способности технических средств.

При формировании информационных систем, обеспечивающих технологию менеджмента, учитывается, что каждый участник процесса должен получать лишь те сведения, которые имеют необходимость для него. Только в этом случае информационная система будет рациональной.

Требования к информации о персонале

1. Простота - это значит, что информация должна содержать только столько данных, сколько необходимо в каждом конкретном случае.

2. Наглядность: сведения должны быть предоставлены в графической форме и на схемах.

3. Однозначность, то есть сведения не должны допускать двойственных толкований.

4. Сопоставимость: сведения должны приводиться в сопоставимых единицах.

5. Преемственность: сведения о кадрах, подаваемые за разные периоды времени, должны иметь одну методику расчета.

6. Актуальность: сведения должны быть своевременными, оперативными, предоставляться без опозданий,

7. Конкретность и точность.

8. Эффективность: затраты на создание информационной системы (ИС) должны быть меньше, чем результаты от ее внедрения. Для этого практика выработала такие советы:

8.1) в проектировании ИС должны участвовать ее пользователи;

8.2) обучение пользователей информационных систем проводить в учебных центрах;

8.3) для внедрения информационной системы предприятие должно нанять соответствующее количество обслуживающего технического персонала, который должен помочь предприятию в управлении персоналом.

Вся информация о персонале делится на две группы:

1. Базовые данные.
2. Переменные данные (прогулы, простои оборудования по вине рабочих и т.д.),

Базовые данные делятся на две группы.

1. Постоянные данные (пол, год рождения).
2. Условно-постоянные (штатное расписание, тарифная сетка).

Состав (содержание) информации для СУП

1. Данные о кандидатах для приема на работу и продвижения по службе.
 - 1.1. Профессиональные характеристики кандидатов.
 - 1.2. Квалификационные характеристики.
 - 1.3. Половозрастные характеристики.
 - 1.4. Медицинские и психологические параметры,
 - 1.5. Производительность и новаторская активность.
2. Данные о развитии трудового потенциала.
 - 2.1. Данные о последипломном обучении.
3. Данные о вознаграждениях и дополнительных выплатах.
4. Данные об участии в социальных программах.

Направления информационного обеспечения (основные каналы сбора и аккумулирования информации о персонале)

1. В процессе найма на работу.
 - 1.1. Через заявления - анкеты (расширенные листки по учету кадров).
 - 1.2. Через результаты тестирования.
 - 1.3. Через интервью.
 - 1.4. Косвенным путем с мест прежней работы или учебы по так называемым неформальным каналам.
 - 1.5. По результатам аттестации.
 - 1.6. По результатам оценки учебы.
 - 1.7. По рекомендациям - характеристикам.
 - 1.8. По результатам поисков талантливой молодежи в университетах и колледжах.
2. В процессе расстановки и перемещения кадров внутри предприятия.
 - 2.1. Через программы внутрифирменной трудовой ориентации (информация о вакансиях, о профессиональных требованиях к кандидатам на освободившиеся места).
 - 2.2. Через семинары о новых возможностях в организации.
 - 2.3. Через центр по ресурсам развития карьеры (данные о кадровой политике предприятия и методические рекомендации по формированию карьеры).
 - 2.4. Через программы высвобождения работников (из местных агентств по трудоустройству).

Направления совершенствования информационного обеспечения СУП

1. Создание интегрированной информационной системы по человеческим ресурсам. Эта система обобщает информационные листки по учету кадров и

анкеты кандидатов на работу, вносит в них необходимые изменения и обеспечивает обмен данными между линейными и функциональными руководителями.

2. Объединение баз данных разных подразделений предприятия. Особенно, если они находятся в разных городах.

3. Формирование глобальной структуры, то есть объединение баз данных подразделений, компании в разных странах мира.

4. На наших предприятиях внедряются программы автоматизации кадровой службы.

Эта программа имеет 4 модуля:

1) штатное расписание;

задачи модуля:

- определение структуры управления предприятием;
- получение формы отчетности по фактической расстановке персонала;
- изменение окладов;
- сохранение списков должностей, разрядов и надбавок;
- предоставление отчетов по вакансиям;

2) учет кадров;

задачи модуля:

- ведение документооборота по кадрам (заявления, служебные записки);
- ведение картотеки и архивов приказов;
- оформление приема и, увольнения сотрудников, оформление отпусков;
- учет получения и выдачи трудовых книжек;
- формирование отчетных документов вышестоящей организации;

3) табельный учет;

задачи модуля:

- ежедневный учет отработанного времени;
- учет отпусков;
- учет больничных листов;
- учет прогулов;

4) расчет заработной платы;

задачи модуля:

- расчет заработной платы и аванса сотрудников;
- межрасчетные выплаты штатным работникам;
- ведение архива ведомости по заработной плате;
- ведение лицевых счетов;
- автоматическая разноска заработной платы по бухгалтерским проводкам и статьям затрат;
- формирование документов для налоговых органов.

3.3. Техническое обеспечение системы управления персоналом

Информационное обеспечение предполагает наличие технического обеспечения в виде различных ЭВМ.

С функциональной точки зрения все множество ЭВМ можно разделить на следующие классы:

- 1) микропроцессоры;
- 2) микрокомпьютеры;
- 3) микромашины;
- 4) универсальные ЭВМ средней производительности;
- 5) универсальные ЭВМ большой производительности;
- 6) сверхбыстродействующие вычислительные системы.

Выделяют три современные тенденции в развитии вычислительной техники.

1. Создание очень крупных и дорогих вычислительных систем, доступных только для коллективного пользования.

2. Процесс персонализации вычислительных машин.

3. Создание интегрированных систем из компьютеров разных типов, выпускаемых разными компаниями.

Технический прогресс в обработке информации включает следующие элементы:

- 1) компьютеры;
- 2) спутники связи;
- 3) всемирную телефонную сеть;
- 4) всемирную телевизионную сеть;
- 5) компьютерную сеть Internet;
- 6) класс аналогичных сетей на предприятии, называемый «Интранет».

3.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом

Система управления персоналом (СУП) включает подсистему юридических услуг. Предмет правового обеспечения СУП - трудовые отношения.

Трудовые отношения - вид правовых отношений, регулируемых КЗОТом, принятый в 2002 году.

Стороны трудовых отношений в случае нарушения норм права привлекаются к следующим видам юридической ответственности:

- 1) дисциплинарной ответственности,
- 2) материальной ответственности,
- 3) административной ответственности,
- 4) уголовной ответственности.

Дисциплинарная ответственность наступает в случае несоблюдения работником дисциплины труда. Дисциплина труда включает: - своевременное и точное выполнение распоряжений руководителя, - соблюдение технологической дисциплины, - соблюдение требований по охране труда и технике безопасности, - бережное отношение к имуществу предприятия, добросовестный труд.

Дисциплинарная ответственность заключается в обязанности работника ответить за нарушения трудового правопорядка, претерпеть установленные за-

коном меры воздействия.

На каждом предприятии должны быть правила внутреннего трудового распорядка. Эти правила утверждаются руководителем предприятия, согласуются протоколом общего собрания трудового коллектива и имеют следующую структуру текста.

1. Общие положения.
2. Порядок приема, перевода и увольнения служащих.
3. Основные обязанности служащих,
4. Основные обязанности администрации,
5. Рабочее время и его использование.
6. Поощрения за успехи в работе.
7. Взыскания за нарушения трудовой дисциплины.
8. Внутриобъектный режим.
9. Организация работы.

Налагать дисциплинарные взыскания имеют право только линейные руководители.

Условия привлечения работника к дисциплинарной ответственности:

- 1) неиспользование или не надлежащее использование служебных обязанностей,
- 2) противоправные действия или бездействия работника,
- 3) нарушение правовых норм по вине работника, который действовал умышленно или неосторожно.

Виды дисциплинарных взысканий.

1. Замечание.
2. Выговор,
3. Строгий выговор,
4. Увольнение (обязательно заносится в трудовую книжку):

Причины увольнения.

4.1. Систематическое неисполнение рабочим без уважительных причин обязанностей, возложенных правилами внутреннего распорядка (в течение года повторно со дня факта первого обнаружения).

4.2. Прогул.

4.3. Появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения.

4.4. Совершения по месту работы хищения государственного и общественного имущества, установленного приговором суда.

Нельзя применять к нарушителям трудовой дисциплины следующие меры: - лишение районных коэффициентов по заработной плате, - задерживание выплат по заработной плате, - уменьшение оплаты командировочных расходов.

Материальная ответственность выражается в обязанности работников возместить ущерб, причиненный действием или бездействием предприятию, на котором они работают.

Условия наступления материальной ответственности:

- 1) наличие прямого действия ущерба;
- 2) противоправность действия или бездействия работника; приведшая к

ущербу из-за нарушения трудовых обязанностей. Противоправность исключается, если ущерб был причинен работником в условиях крайней необходимости, если работнику было дано специальное указание вышестоящего начальника на это действие,

3) наличие причинной связи между деянием работника и причиненным ущербом,

4) наличие вины работника, причинившего материальный ущерб в форме умысла или неосторожности. Умысел означает то, что работник предвидел вредное последствие своего поведения и желал этих последствий. Неосторожность выражается в недостаточной предусмотрительности при исполнении трудовых обязанностей, когда работник не предвидел последствия своего действия или бездействия (хотя и должен был предвидеть) или легкомысленно надеялся их предотвратить.

Виды материального ущерба:

- уничтожение или порча имущества,
- утрата документов,
- поломка инструментов, оборудования,
- простой по вине работника.

Материальная ответственность может быть полная и ограниченная (размер не больше среднемесячной заработной платы рабочего на день обнаружения ущерба). Полная материальная ответственность наступает в следующих случаях:

- 1) когда ущерб причинен преступными действиями, установленными приговором суда,
- 2) когда ущерб причинен работником, находящимся в нетрезвом состоянии,
- 3) когда имущество было получено работником под отчет по разовой доверенности или по другим разовым документам.

Полную материальную ответственность несут кассир, продавец и т.д.

Административная ответственность отражается в применении уполномоченными органами и должностными лицами административного взыскания к лицу, совершившему административное правонарушение в соответствии с Кодексом РСФСР об административных правонарушениях 1994 г. Административные взыскания налагаются на правонарушителей, которые непосредственно не подчиняются по работе должностным лицам и уполномоченным органам (органам исполнительной власти, органам местного самоуправления). Меры административного взыскания:

- 1) предупреждение,
- 2) штрафы,
- 3) административный арест,
- 4) исправительные работы,
- 5) конфискация,
- 6) возмездное изъятие предмета.

Примеры административных правонарушений:

- 1) прием на работу без паспорта,

- 2) принятие паспорта в залог,
- 3) непредставление в военкомат списков юношей-призывников.

Факт привлечения граждан к административной ответственности не влечет за собой судимости и увольнения с работы.

Уголовная ответственность наступает в случае совершения преступления, которое характеризуется как общественно опасное деяние в виде активных противоправных действий. Применяется уголовная ответственность к физическим лицам. Устанавливается уголовная ответственность только судом и только на основании закона.

Заключается уголовная ответственность в осуждении виновного лица за совершенное им преступление от имени государства. Налагается уголовная ответственность в принудительном порядке в независимости от желания наказуемого.

Уголовно наказуемые явления, с которыми имеют дело кадровые службы:

- 1) злоупотребление властью или служебным положением,
- 2) превышение власти или служебных полномочий,
- 3) взяточничество,
- 4) должностной подлог,
- 5) клевета,
- 6) оскорбление,
- 7) отказ в приеме на работу или увольнение беременных женщин или кормящих матерей,
- 8) преследование граждан за критику,
- 9) халатность,
- 10) похищение или сокрытие документов, штампов, печатей, бланков и т.д.

Тема 4. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

4.2. СТРУКТУРА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

4.3. СОДЕРЖАНИЕ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров и кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управле-

ния, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего, качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышения чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала стало невозможным достичь, стремясь к прагматической цели — выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, не замечали человека, не считались с его потребностями.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости. На рис. 7 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом организации.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

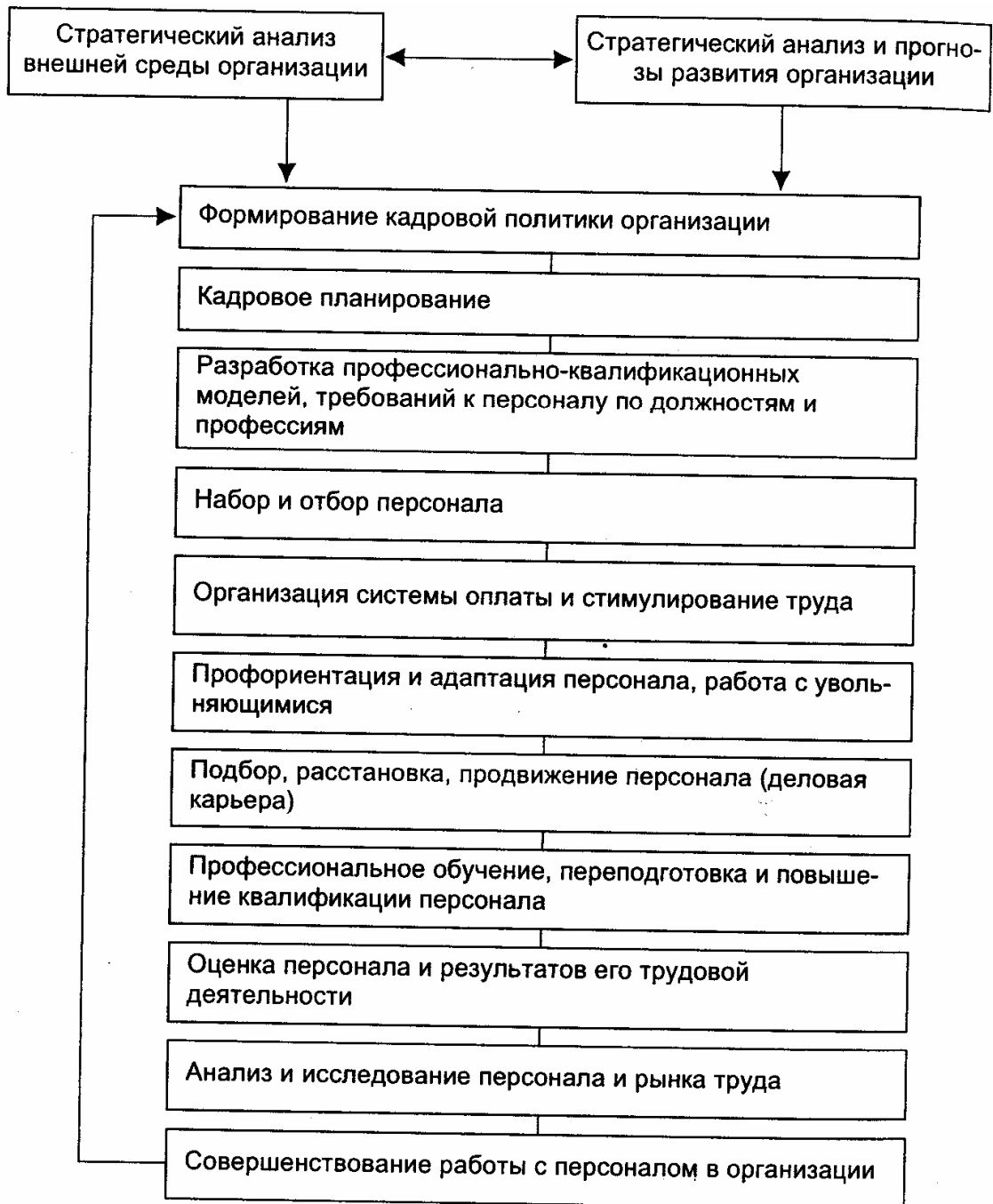


Рис. 7. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

Цели и задачи кадрового планирования укрупненно можно представить в виде схемы, представленной на рис. 8.

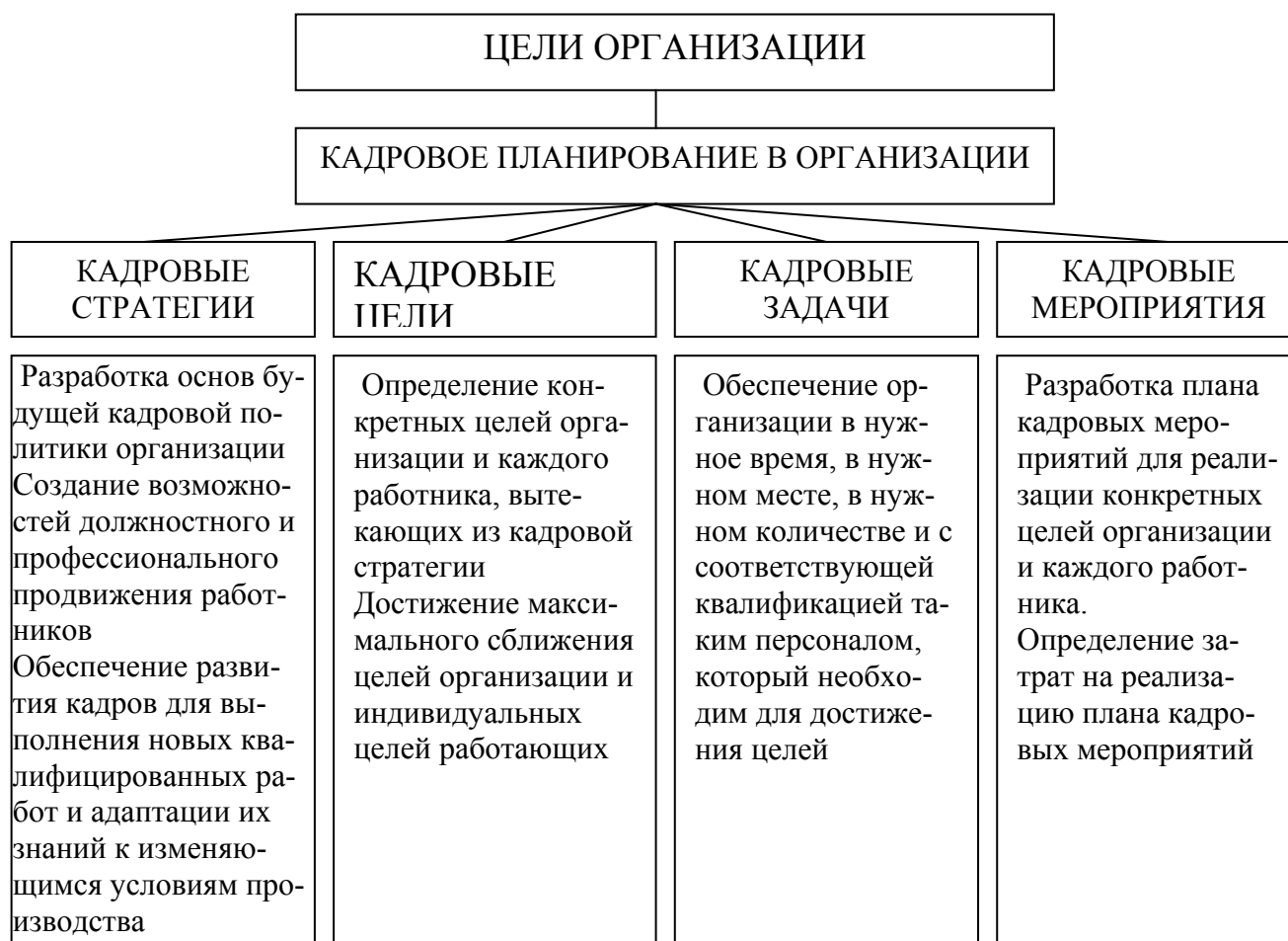


Рис. 8. Цели и задачи кадрового планирования в организации

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

4.2. Структура оперативного плана работы с персоналом

Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 9.

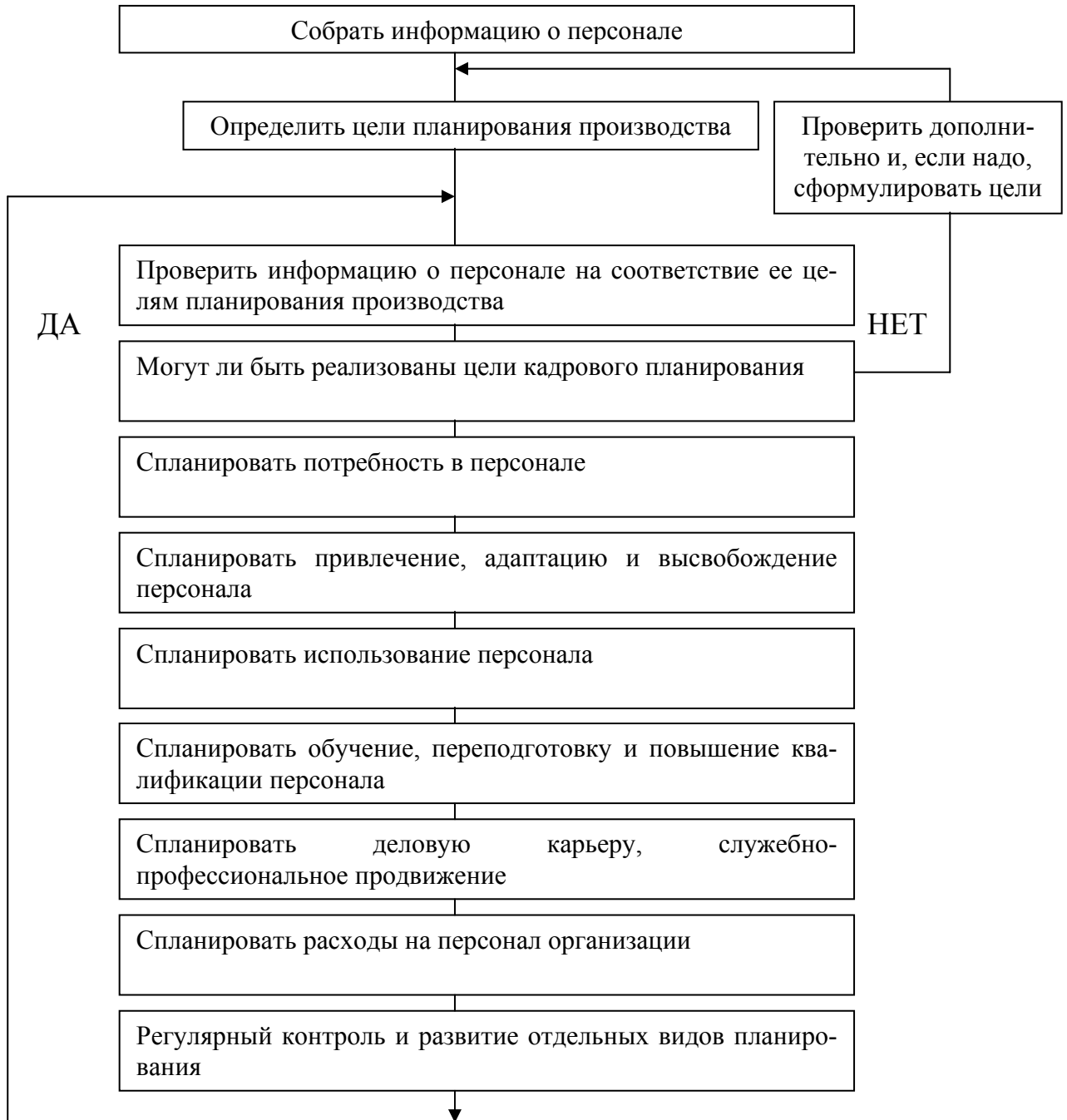


Рис. 9. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию:

сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.).

данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, на-

циональная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

текучесть кадров;

потери времени в результате простоев, по болезни;

данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы, изображенной на рис. 10.

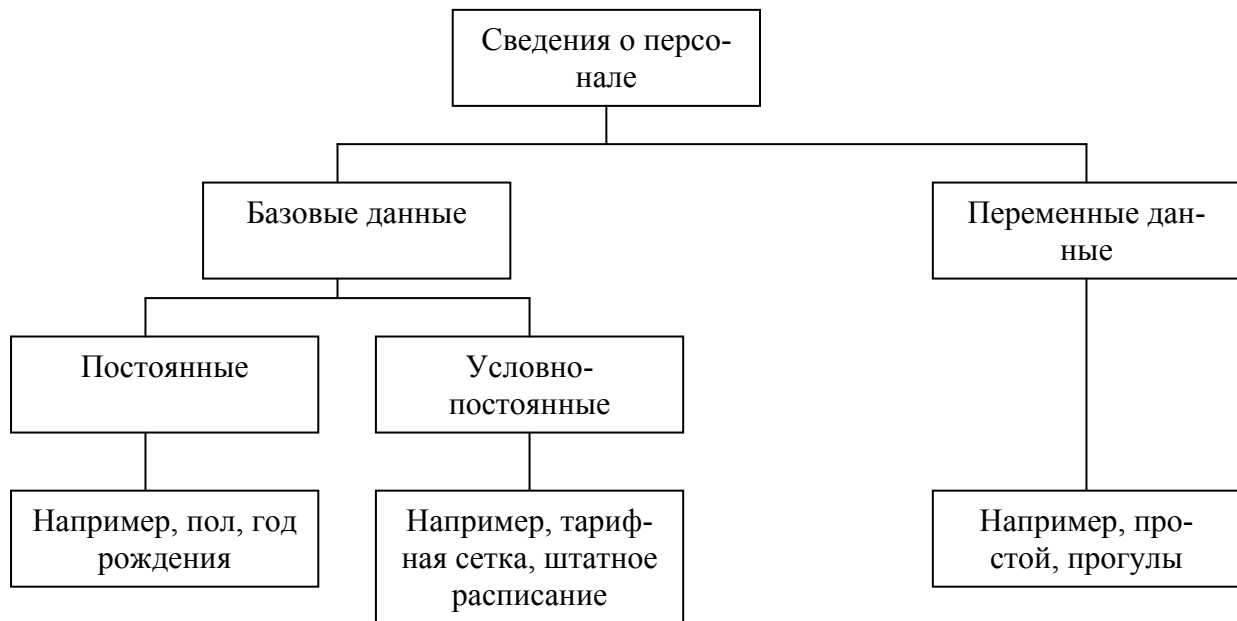


Рис. 10. Информация о персонале

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

простоты — это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном случае;

наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

однозначности — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;

актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. предоставляться без опозданий.

4.3. Содержание оперативного плана работы с персоналом

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Схема планирования потребности в персонале приводится на рис. 11

Планирование привлечения персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. *Внутренние источники привлечения персонала* позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. *Внешние источники привлечения персонала* — это наем новых работников.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является **планирование трудовой адаптации**. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Выделяют два вида адаптации:

первичная, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

вторичная, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).



Рис. 11. Схема планирования потребности в персонале

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на

классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации;

по инициативе работника, т. е. по собственному желанию;

по инициативе работодателя или администрации;

в связи с выходом на пенсию.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов

увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью по времени. Во-вторых, это событие связано с существенными изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Отношение организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, чтобы избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. **Планирование обучения персонала** охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются:

чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;

внедрением новых технологий, предъявляющим более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;

изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эс-

тетике), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в прибылях и капитале организации.

ТЕМА 5. ПОДБОР И ПРИЕМ НА РАБОТУ

5.1 ПОДБОР КАНДИДАТОВ

5.2 ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Подбор кандидатов.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел управления персоналом определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий - детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу (Рис 12).

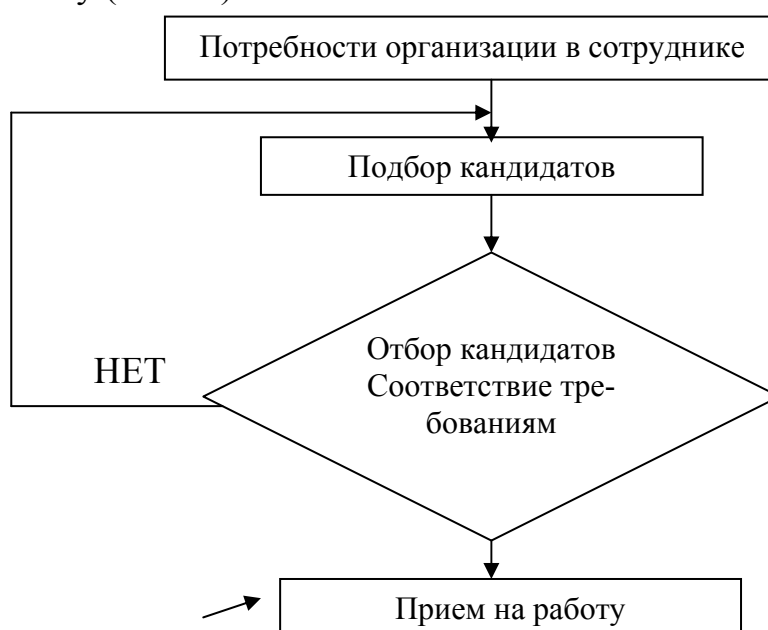


Рис. 12 Процесс приема на работу

Требования к кандидату на занятие вакантного рабочего места. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка **должностной инструкции**, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается отделом управления персоналом совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность; специалисты по управлению персоналом приносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требования к конкретному рабочему месту. (Пример должностной инструкции).

Должностная инструкция начальника сектора труда и заработной платы отдела управления персоналом

1. Общие положения.

1.1. Начальник сектора труда и заработной платы работает под руководством директора по человеческим ресурсам.

1.2. Начальник сектора труда и заработной платы назначается и освобождается от занимаемой должности по представлению директора по человеческим ресурсам в соответствии с действующим законодательством.

1.3. Начальник сектора труда и заработной платы в своей работе руководствуется действующим трудовым законодательством РФ; приказами, распоряжениями компании и вышестоящей организации, а также настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности.

2.1. Осуществляет работу по совершенствованию форм и систем заработной платы, материального стимулирования работников компании.

2.2. Анализирует эффективность применения действующих форм и систем оплаты труда.

2.3. Разрабатывает положения по оплате труда и премированию работников.

2.4. Обеспечивает контроль за правильностью применения форм и систем оплаты труда.

2.5. Совместно соответствующими подразделениями компании, специалистами штаб-квартиры и профсоюзным комитетом участвует в разработке проекта коллективного договора.

2.6. Разрабатывает мероприятия по организации соревнования в трудовых коллективах, подготавливает материалы по подведению итогов соревнования и поощрения

2.7. Оказывает методическую помощь подразделениям компании в вопросах оплаты труда работников.

3. Должен знать.

Методические, нормативные и другие руководящие материалы по органи-

зации труда, заработной плате и управлению производством; трудовое законодательство; экономику труда; методы нормирования труда; порядок тарификации работ и рабочих, установления окладов, доплату надбавок и коэффициентов к заработной платы

4. Квалификационные требования.

Высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в области организации Труда заработной платы не менее 5 лет.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела управления персоналом). Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные *характеристики*, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по управлению персоналом на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. В ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела управления персоналом, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально

обученного сотрудника отдела управления персоналом Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции или другого документа), отдел управления персоналом может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

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

- 1. Поиск внутри организации.**
- 2. Подбор с помощью сотрудников**
- 3. Самопроявившиеся кандидаты.**
- 4. Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе.**
- 5. Выезд в институты и другие учебные заведения**
- 6. Государственные агентства**
- 7. Частные агентства по подбору персонала.**

Не существует, одного оптимального метода, поэтому отдел управления персоналом должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами: 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации и 2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

5.2. Отбор персонала в организацию.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде этап отбора может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор → **Собеседование с сотрудниками отдела**
человеческих ресурсов → **Справки о кандидате** → **Собеседование с**
руководителем подразделения → **Испытание** → **Решение о найме**

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются - анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел управления персоналом проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском - космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности - темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные орга-

низации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность. На этом этапе проводится индивидуальные собеседования (часто называемые интервью от английского *interview*) с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Собеседование является двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник отдела управления персоналом, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации - чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предло-

жение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Собеседование по отбору персонала.

В ходе собеседования представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

- может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);
- будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

Виды собеседований:

- "один на один";
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- один кандидат беседует с несколькими представителями организации;
- несколько представителей организации беседуют с несколькими кандидатами.

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

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

В ходе **ситуационного собеседования** кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. При этом оценивается как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать, определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а так-

же в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собеседование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подробное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

Стадии собеседования по отбору на работу:

- Предварительная подготовка;
- Создание атмосферы доверия";
- Основная часть.
- Завершение;
- Оценка кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. На Западе распространены письменные рекомендации.

Собеседование с линейным руководителем. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который по его мнению наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем организации, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства и традиций компании, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели последнему и оценить их выполнение в конце испытательного периода. Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного пе-

риода руководитель - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

Интеграция новых сотрудников, в организацию. Как мы видели подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать по мере того как он начнет проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнения по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а так же испытательный срок. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по управлению персоналом.

Тема 6. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

6.1 РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ

6.2 ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

6.3 МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

6.1. Развитие организации и ее сотрудников

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Инженер, закончивший ВУЗ в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии - институтского багажа было вполне достаточно; знания выпускников начала века устаревали через 30 лет; современные инженеры должны переучиваться каждое десятилетие.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или Вице-Президента, что подчеркивает их большое значение для организации. О важности профес-

сионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: Президентов, региональных Вице-Президентов, директоров национальных компаний.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной *платы*. Эти затраты являются *капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников*, от которых она ожидает отдачи в виде *повышения производительности*, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными' на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение так же способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Неслучайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от внутри-организационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является **определение потребностей** организации в этой области. То есть выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела управления персоналом (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития (рис 13).



Рис. 13. Определение потребностей профессионального развития

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

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологи, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в отдел управления персоналом. Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цепи профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы психологического тестирования (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

6.2. Профессиональное обучение персонала.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является **Профессиональное обучение** - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании. Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение и развитие служат одной цели – **подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач**. Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется, прежде всего, на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. Однако с ускорением изменений во внешней для организаций среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление этим процессом профессионального обучения начинается с **определения потребностей**, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

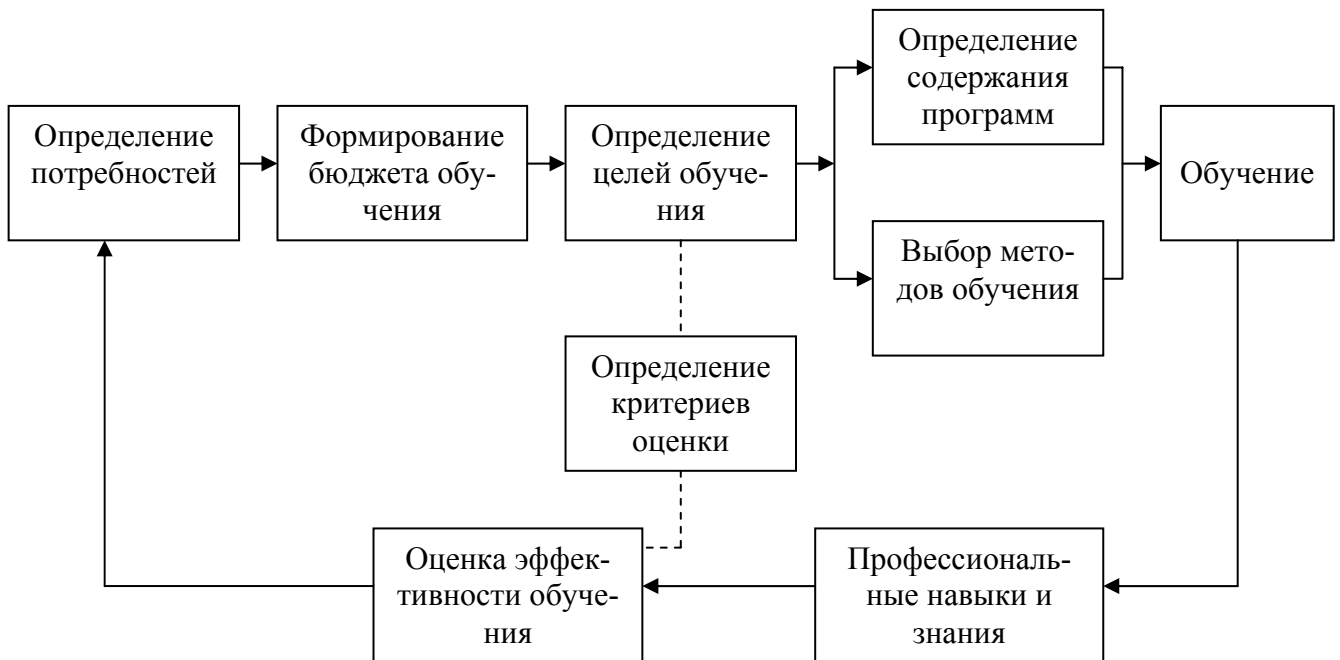


Рис. 14. Процесс профессионального обучения

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников организации знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказы-

ваемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников.

Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении - индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессиональной подготовки.

Стратегия развития компании, зафиксированная в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также является важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении. Задача специалистов часто состоит в том, чтобы перевести достаточно общие положения организационной стратегии на язык профессионального обучения.

Бюджет профессионального обучения. Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора влияют на величину бюджета - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

Определение целей профессионального обучения и критериев оценки его эффективности. Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию конкретных навыков и умений, необходимых данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации (более полной реализации ее целей). Так, многие экономические организации, ожидают от профессионального обучения дополнительной прибыли.

Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удастся определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоявших перед программой целей.

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

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

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

Разработка и реализация программ профессионального обучения. Определив потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым с различными методами обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к подготовке самих программ. Разработка программы предполагает определение ее **содержания** и выбор **методов профессионального обучения**. Содержание программы определяется стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной *организации*.

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

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

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

3. повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает

приобретенные навыки в привычку.

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

Наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Однако при этом следует быть предельно внимательным: несоответствующие ожиданиям оценки могут оказать демотивирующее воздействие на обучаемых. Более эффективными могут быть такие формы обратной связи как подведение итогов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, "быть услышанными".

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к "оплачиваемым каникулам" или как к "наказанию". Поэтому отдел управления персоналом должен уделить особое внимание созданию соответствующего отношения к планируемому обучению. Следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

Понимание того, как профессиональное обучение может заинтересовать сотрудника, позволяет соответствующим образом преподнести ему информацию о предстоящей программе. В данном случае решающую роль должен сыграть руководитель подразделения, в котором работает отправляемый на обучение сотрудник. Как правило, руководитель лучше других понимает его мотивацию и обладает возможностью увязать его интересы с предстоящим курсом.

Также важно определить способность сотрудника участвовать в конкретном курсе профессионального обучения, т.е. степень его подготовленности. Косвенными индикаторами этого являются уровень образования, профессиональный опыт, результаты аттестации. Довольно часто используется и предварительное тестирование кандидатов на участие в курсе обучения. Присутствие в группе даже одного недостаточно (или слишком) подготовленного участника может значительно снизить эффективность всего курса.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения - каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала - лекций, видео фильмов, деловых игр, моделирования и т.д. Сотрудники отдела профессиональной подготовки должны хорошо понимать сильные и слабые

стороны каждого из методов и разрабатывать программы с учетом этого.

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов.

6.5. Методы профессионального обучения.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе). Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

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

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями. Ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения - высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.)

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

Прежде чем приступить к самостоятельной практике будущие доктора (уже закончившие теоретический курс) работают в течение нескольких под руководством опытного врача, выполняя его задания и постепенно переходя к самостоятельной работе.

Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь - они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество

заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д.

Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В тоже время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенции, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции (которая сегодня может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

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

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

Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических навыков (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т.д.), а также поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т.п.). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры довольно дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов.

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

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности - обратной связи - обучающийся представлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток. В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения - компьютерной клавиатуры, голоса, видео изображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

Тема 7. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

7.1. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

7.2. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

7.1. Управление деловой карьерой на предприятии

Карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п.

Понятие карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональный и внутриорганизационный.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно на разных предприятиях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одного предприятия.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной Целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также

расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях весьма привлекательно для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству предприятия. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

достижение взаимосвязи целеполагания предприятия и отдельного сотрудника;

обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

повышение качества процесса планирования карьеры;

формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

изучение карьерного потенциала сотрудников;

обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры на предприятии.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника на предприятие и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности (табл.6).

Этапы карьеры менеджера и потребности

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные по-
Предварительный этап	До 25 лет	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Этап становления	До 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Этап продвижения	До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Этап сохранения	До 60 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации, Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Этап завершения	После 60 лет	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный этап	После 65 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности

и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид Деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования...

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет - от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление богатого практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник в этот период заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других предприятий, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. В это время человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данного предприятия при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном, этапе карьера на данном предприятии (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы на предприятии или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в об-

ществленных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям-пенсионерам, но финансовое положение и состояние здоровья могут сделать постоянной в эти годы заботу о других источниках дохода и о здоровье.

В табл. 3 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но, для того, чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого проводятся специальные исследования на предприятиях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он хочет знать перспективы своего служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и предприятие, принимая его на работу, ставит определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним предприятие, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может взяться за первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может не оправдать его ожиданий. Тогда начинается поиск новой работы.

7.2. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии

Понятие "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" близкие, но не одинаковые. Термин "служебно-профессиональное продвижение" наиболее привычен для нас, так как термин "карьера" в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая предприятием последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим систему служебно-профессионального продвижения, сложившуюся в нашей стране, на примере линейных руководителей предприятия.

Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей (рис. 15).

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях предприятия. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данного предприятия. Молодые специалисты, не проходившие практику на данном предприятии, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап — работа с молодыми специалистами, принятыми на предприятие. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с предприятием). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях предприятия в течение года.

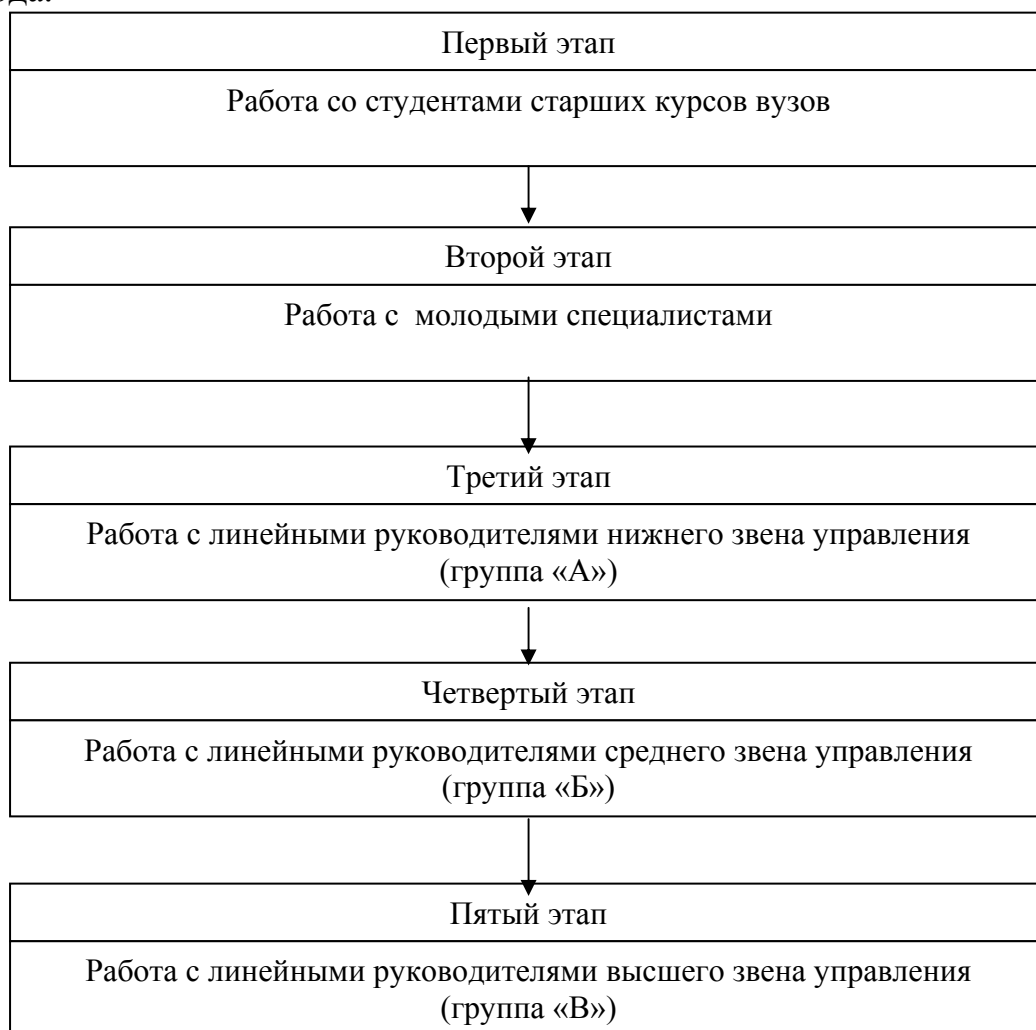


Рис. 15. Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей на предприятии

На основе анализа работы за год молодых специалистов, участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в Информационную базу данных о кадрах предприятия.

Третий этап - работа с линейными руководителями низшего звена управления.

На этом этапе к отобраным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности.

Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап - работа с линейными руководителями среднего звена управления.

На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления на передовых предприятиях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности предприятия (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, умение управлять коллективом, про-

фессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена управления.

Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также предприятие. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, то есть перемещение из одного подразделения предприятия в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низшего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.) при участии специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечении при необходимости независимых экспертов.

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

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей, и традиций различных предприятий.

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.

На отечественных предприятиях имеется богатый опыт работы с кадровым резервом. Рассмотрим, как она проводится на предприятиях России.

Основными этапами процесса формирования резерва кадров являются:
составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

предварительный набор кандидатов в резерв;

получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;

формирование состава резерва кадров.

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 низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

На предприятиях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

отбор кандидатов проводится 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 принимается на специальной комиссии и утверждается приказом по предприятию;

для каждого работника (стажера) утверждаются 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.

Обязанности стажера и руководителя стажировки приводятся в табл. 7

Таблица 7

Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
1	2
Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки	Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении
На каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы	Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению

1	2
Выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями	Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом
Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений экономии материальных ресурсов	Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства
Своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение	Изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями разного уровня
Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления	Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение
Соблюдать лично и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего управления персоналом трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины	

ТЕМА 8. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. ЦЕЛИ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

8.2. АТТЕСТАЦИЯ.

8.3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.

8.4. НЕТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА.

8.1. Цели системы оценки персонала в организации.

Организации существуют для достижения стоящих перед целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, которая складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему, регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая, система повышает эффективность управления персоналом организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности.

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению.

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. В последнем случае наличие задокументированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее полно при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категории сотрудников - высших руководителей, руководителей средне звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) -обеспечивает (посредством обучения и контроля)

единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях.

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работ в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод *анализе рабочих мест*, состоящий тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящи перед ним целей.

- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работ сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, денежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком – «хорошо», «плохо», «выше среднего» и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективным оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства недостатки. Однако наиболее распространенной является безусловен система периодической аттестации персонала.

8.2. Аттестация персонала. Виды аттестации.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по - существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80% от проводящего его руководителя и на 20% от аттестуемого сотрудника.

Для того, чтобы обеспечить эффективность аттестационного собеседования, руководитель должен, как минимум:

- заблаговременно спланировать дату собеседования и выделить достаточное для его проведения время (не менее одного часа), заранее (за месяц) сообщив об этом аттестуемому сотруднику;
- проводить собеседование в подходящем для этой цели помещении, исключая присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы;
- установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу собеседования, до начала обсуждения результатов работы;
- объяснить сотруднику, что цель собеседования – добиться улучшения в его работе, а не наказывать его за недостатки; начать собеседование с положительных моментов в работе сотрудника и сохранять доброжелательный тон в продолжении, всего собеседования;
- обсуждать выполнение работником своих должностных обязанностей, а не его личных качеств;
- оперировать конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки;
- детально объяснить, почему работа сотрудника оценена так как она оценена;
- внимательно выслушать аттестуемого;
- подчеркнуть свою готовность и желание оказать сотруднику помощь в исправлении недостатков;
- определить (совместно с сотрудником) конкретные действия мероприятия, которые могут улучшить результаты его работы;
- завершить собеседование на положительной ноте.

Для того, чтобы провести эффективное аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами такой подготовки являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, продуманный план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования. Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего аттестационного периода.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключаемся в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной "процедурой"), Составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он бы хотел задать своему руководителю.

Личный план сотрудника. Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких

планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются - индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития (см. Рис.16) представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры.

Ф.И.О.

Должность

Подразделение

1. Самооценка (применительно к занимаемой должности):

- а) Каковы Ваши сильные стороны?
- б) В чем Вам нужно совершенствоваться?

2. План Совершенствования:

- а) Каким образом Вы могли бы улучшить свои результаты в данных аспектах?
- б) Какое обучение могло бы Вам в этом помочь?

Рис. 16 Индивидуальный план развития

Личные цели (индивидуальный план) - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей (МВО в английском сокращении) подробно рассматриваемой в следующем параграфе. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того, чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются с его руководителем, результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для аттестации многие организации используют сегодня и индивидуальные планы развития и личные цели. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет эффективный инструмент оценки их выполнения.

Вне зависимости от того, какой метод планирования использует компания, результатом этого этапа должен стать согласованный с руководителем план дей-

ствий сотрудника на следующий аттестационный период, включающий в себя методы оценки его выполнения.

Текущий контроль. В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением сотрудником индивидуального плана. Для повышения эффективности придания этого процесса руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений (См. Рис17). Такая форма позволяет ему более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

ФОРМА РЕГИСТРАЦИИ ДОСТИЖЕНИЙ

Ф.И.О. сотрудника

Период Аттестации

Дата	Цель	Событие

Рис. 17 Форма регистрации достижений

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Оценка собственной деятельности необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, разработки плана на следующий период, подготовки к аттестационному собеседованию.

Обсуждение работы сотрудника в течение аттестационного периода. В течение аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу сотрудников, выполнение ими индивидуальных планов и должностных инструкций, вносить корректировки в их поведение на рабочем месте (если это требуется), оказывать помощь в работе. Руководитель должен находиться в постоянном контакте с сотрудником, поддерживать с ним оперативную обратную связь, что повышает эффективность работы последнего и значительно облегчает процесс аттестации, позволяя избежать недоразумений.

Аттестация сотрудника. Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником должностных обязанностей в течение аттестационного периода. Существует множество способов оценки, используемых современными организациями, некоторые из которых мы рассмотрим ниже.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течении аттестационного периода по стандартной шкале.

ного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Хотя руководитель должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на его оценке могут отразиться (и практически всегда отражаются) личные взаимоотношения с сотрудником. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельно работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческим ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудник за прошедший период. Заполненная форма представляется и утверждение руководителя, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком. Работники, как правило, положительно относятся к привлечению специалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной формы, видя в этом средство повышение объективности оценки и защиты от произвола руководителя. В то же время, и при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки по прежнему служит один человек - непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в организации.

Другая довольно распространенная разновидность методой оценки аттестуемых сотрудников – **сравнительные методы**. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 10% худших и т.д. (см. Рис. 19).

10% лучших сотрудников

А. Толстиков

О. Зайцев

20% хороших работников

С. Воронцов

И. Володько

Е. Шишкина

40% средних работников	В. Ядов Ю. Антипов И. Беляева И. Грач М. Щербакова И. Кинина В. Островский
20% отстающих работников	К. Седых И. Гамалей Н. Друзина М. Лешай С. Потоцкий
10% худших работников	В. Гречко Е. Тарасов

Рис. 19 Оценка с помощью метода распределения

Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.п. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, применение которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому использование методов сравнительных оценок относительно ограничено.

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника (часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации) является метод Управления посредством установки целей (английская аббревиатура МВО от Management by Objectives). **Управление по средством установки целей** начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой 50%);
- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышают объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

8.3. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудник оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

- сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.

- основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении «царя и бога» по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллектива по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

- ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают

акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. *Так например некоторые компании, широко использующие метод проектных временных коллективов, проводят аттестации его членов по завершении проекта, а не регулярно через определенные периоды времени (раз в год).* Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. *Американская аэрокосмическая компания аттестует своих сотрудников (и повышает их заработную плату) на основании оценки степени овладения новыми специальностями и методами работы.*

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно - 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится «360° АТТЕСТАЦИЯ».

При «360° аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие выполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки аттестуемого.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование так же может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, так же может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные компании создают специаль-

ные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название **Центров оценки потенциала (от английского Assessment Center)**.

Тема 9 ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

9.1 СВЯЗЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ЦЕЛЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

9.2 СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОСТОЯНИЮ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И КУЛЬТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

9.3 ЦЕЛОСТНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

9.4 КОМПЕТЕНТНАЯ И РАЗВИВАЮЩАЯСЯ СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

9.1. Связь системы управления персоналом с целями организации.

Методы являются средствами, своего рода кирпичами, из которых каждая организация должна построить свое здание системы управления персоналом. Для того, чтобы это здание было комфортабельным и прочным необходимо соблюдение ряда условий:

- ориентированности на цели организации;
- соответствие состоянию внешней среды;
- совместимости с организационной культурой;
- внутренней целостности;
- участия руководства организации;
- наличия мотивированных и квалифицированных специалистов.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все сферы деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления - если система продаж работает недостаточно результативно - это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе продаж работают не те люди, они недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д.

Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей; т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению для многих организаций характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей организации эти потенциально

важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязывания систем управления персоналом с целями организации нет, вернее альтернатива это - неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационные цели, кризис и умирание организации. Для того чтобы обеспечить требуемое соответствие организации могут использовать следующие приемы и методы:

- проводить периодические ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации (обеспечения требуемого организации производственного поведения). Подобные ревизии необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании;
- привлекать сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации. Подробно информировать отдел управления персоналом о целях организации и прогрессе в их реализации;
- обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом;
- оценивать (включая материальное вознаграждение) работу отдела управления персоналом по результатам работы организации (степени достижения организационных целей).

9.2. Соответствие систем управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении - изменяются техника и технология, клиенты, конкуренты. Изменяются сами люди - настоящие и потенциальные работники организации. Системы управления персоналом, хорошо сочетавшиеся с внешней средой пять лет назад, могут находиться в состоянии острого конфликта с ней сегодня. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свои системы, чтобы не допустить кризиса. Предвестниками грядущих перемен могут служить значительные технологические нововведения (такие как модемная связь, Интернет, мобильные телефоны), социальные и политические изменения (ликвидация коммунизма в Восточной Европе, проведение демократических выборов, новое трудовое законодательство). Индикаторами необходимости перемен (т.е. фактического несоответствия систем управления персоналом состоянию внешней среды) - увеличение текучести и абсентизма, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией, и организации с государственными органами.

В случае реорганизации систем управления персоналом, не соответствующих больше состоянию внешней среды, руководство организации может столкнуться с другим конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой компании. Такой конфликт может быть не менее болезненным и разрушительным по своим последствиям. Поэтому соответствие систем управления персоналом организационной культуре также является необходимым условием эффективного функционирования последних. На практике организации могут уменьшить риск конфликта между методами управления и организационной культурой за счет:

- учета организационной культуры на этапе создания методов управления персоналом и использования элементов существующей организационной культуры в качестве основания для внедрения новых методов;
- разъяснения необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации - "дальше так жить нельзя");
- объяснения выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;
- пробного внедрения новых методов в одном из подразделений организации с целью их отработки и оценки влияния на сотрудников организации;
- целенаправленной кампании по изменению культуры организации, включающую выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т.д. Поэтому при создании систем управления персоналом руководство должно учитывать такой фактор как наличие специфической культуры организации. "Учитывать" наличие организационной культуры на практике означает построение систем управления персоналом таким образом, чтобы они использовали (усиливали) положительные (с точки зрения целей организации) стороны этой культуры и, наоборот, нейтрализовывали черты, мешающие реализации организационных целей.

9.3. Целостность системы управления персоналом.

Задачей управления человеческими ресурсами является формирование производственного поведения ее сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей. Желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами - желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции. Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. То же самое справедливо в отношении способности сотрудника, определяемой, в первую очередь на этапе подбора и развиваемой организацией в процессе профессионального обучения, зависящей от обратной связи и вознаграждения получаемого сотрудником от организации. Поэтому целостность системы управления персоналом является важнейшим условием эффективного управления сотрудниками любой организации. Если системы отбора и развития руководителей организации ориентируют на достижение стратегических целей, углубленное знание бизнеса, широкий кругозор, умение усваивать и использовать новые знания, а системы обратной связи и вознаграждения отмечают специальные

профессиональные навыки, аккуратность в выполнении индивидуальных планов, сотрудники организации получают противоречивые "сигналы" о том какое поведение оценивается организацией, что отрицательно сказывается на их производительности.

Организация может добиться целостности системы управления персоналом за счет:

- четкого определения собственных целей организации и их коммуникации всем своим сотрудникам;
- детального моделирования "идеального" производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;
- координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;
- постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

9.4. Компетентная и развивающаяся служба управление персоналом.

В идеальной организации нет места отделу человеческих ресурсов - управление персоналом полностью осуществляется руководителями подразделений. Однако в реальной жизни сегодня практически каждая организация нуждается во внутренней мини-организации, занимающейся исключительно этим вопросом.

Как показывает опыт, современные организации практически не могут обойтись без специального подразделения, занимающегося разработкой, внедрением, контролем (оценкой), корректировкой систем управления персоналом. Название и формы этого подразделения могут быть различны главной с точки зрения эффективности управления персоналом чертой этой мини-организации должна являться способность постоянно совершенствоваться, изменяться и обновляться в соответствии с изменением потребностей (целей) организации. Более того служба управления персоналом должна изменяться в предвосхищении изменений целей организации, в определении которых ее представители должны играть самую активную роль.

Стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять так же как сотрудниками других Функции. Именно сотрудники службы управления персоналом (а не структура отдела) обеспечивает функционирование и обновление систем управления персоналом организации. Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, в современных условиях следующие четыре играют ключевую роль.

1. Знание бизнеса (сферы деятельности организации). Сотрудники отдела управления персоналом должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития. Эти знания позволяют им глубоко понимать стоящие перед организацией цели (и участвовать в их определении), моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность.

2. Профессиональные знания и навыки в области управления персоналом.

Основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов соответствуют составляющим системы управления персоналом - подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, компенсация сотрудникам, а так же включают знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами, общения, коммуникации, администрации.

3. Лидерство и управление переменами. Служба управления персоналом играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса качествами - определить направление развития организации, сформулировать цели, выработать методы достижения этих целей и внедрить их в организацию, эффективно преодолев сопротивление переменам. Для этого специалистам в области управления персоналом нужны профессиональные навыки в области планирования, разработки и анализе альтернативных стратегий, принятия решений, эффективной коммуникации, создании рабочих групп, мотивировании сотрудников, разрешении конфликтов.

4. Способность к обучению и развитию. В современном мире устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Поэтому способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для специалистов по человеческим ресурсам - управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, овладевшие этим искусством.

Каждой организации даже объединяющей самых квалифицированных и мотивированных работников нужна система оценки. Необходима такая система измерения и отделу управления персоналом. Как уже неоднократно говорилось работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении - оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделения или отдельных систем или подсистем управления персоналом - подбора, обучения и т.д.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Красовский Ю.-Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы(на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. - М.: ИНФРА-М. 1997. - 362с.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М. - Новосибирск ИНФРА-М-НГАЭ и У, 1999.-312с.
3. Основы управления персоналом Учебник для ВУЗов по специальности.: / «Менеджмент» Н.И. Архипова, М.И. Бухадков, С.Н. Воронова и др.: Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 1996 - 383с.
4. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студ. ВУЗов, обуч. по спец. и напр. «Менеджмент». — М.: Аспект Пресс, 2000. - 285с.
5. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации Учебник для ВУЗов. - М.: Аспект Пресс, 1999. - 279с.
6. Самыгин С.-И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Учебное пособие для ВУЗов. - Ростов-на-Дону: Феникс; М.: Зеве, 1997. - 478с.
7. Подбор сотрудников: Для студ. эк. спец. М.: ИКК «ДеКА», 1994. - 64с.
8. Персонал. Управление организацией: Для студ. эк. спец. ВУЗов: Пер. с англ. - М. ИКК «ДеКА», 1994, 80с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала. - М.: Дело, 2000. - 272с.
10. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студ. эк. ВУЗов и фак. / Под ред. Кабанова А.Я., Ивановский Л.В. - М.: Приор, 1999. -351с.
11. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кабанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. -453с.
12. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для ВУЗов, - СПб.: Питер, 2000.-416с.
13. Ципкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов, обуч. по экон. Спец. - М.: ЮНИТИ, 2001. 446с.
14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - 208с.
15. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб, 1997. - 568с.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие - второе издание, переработка и дополнение. -М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.-336с.
17. Базаров Т.Ю. Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560с.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник – 2 – е изд., переаб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 447 с. – (Высшее образование).
19. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу – СПб.: Птер, 2008. - 368 с.: ил. – (Серия «Совет директоров»).

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

- 1 Социально-экономические основы управления персоналом в условиях рыночной экономики
- 2 Эволюция концептуальных подходов в управлении персоналом
- 3 Предмет, задачи и основные понятия курса
- 4 Междисциплинарные связи
- 5 Концепция управления персоналом
- 6 Принципы управления персоналом
- 7 Методы управления персоналом
- 8 Кадровая политика на разных стадиях её развития
- 9 Кадровое обеспечение системы управления персоналом
- 10 Информационное обеспечение СУП
- 11 Техническое обеспечение системы управления персоналом
- 12 Правовое обеспечение системы управления персоналом
- 13 Сущность, цели и задачи кадрового планирования
- 14 Структура оперативного плана работы с персоналом
- 15 Содержание оперативного плана работы с персоналом
- 16 Подбор кандидатов
- 17 Отбор персонала в организации
- 18 Собеседование по отбору персонала
- 19 Развитие организации и ее сотрудников
- 20 Профессиональное обучение персонала
- 21 Методы профессионального обучения
- 22 Оценка персонала в современной организации
- 23 Цели системы оценки персонала в организации
- 24 Аттестация
- 25 Методы оценки персонала
- 26 Нетрадиционные подходы к оценке персонала
- 27 Управление деловой карьерой на предприятии
- 28 Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии
- 29 Эффективное управление персоналом организации
- 30 Связь системы управления персоналом с целями организации.
- 31 Соответствие систем управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.
- 32 Целостность системы управления персоналом.
- 33 Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Введение

В соответствии с учебным планом по дисциплине «Управление персоналом» студенты выполняют 1 контрольную работу, что служит допуском к экзамену по курсу. Ответы должны быть точными. При использовании цитат и законодательных документов, актов необходимо давать ссылку на литературу с указанием автора, источника, места и года издания, страницы. Объем контрольной работы включает два вопроса по курсу и составляет 15-20 страниц с их обязательной нумерацией. В конце работы приводится список используемой литературы, дата выполнения, указывается личная подпись. По результатам рецензирования в случае необходимости доработки контрольную работу следует исправить и защитить. Консультации по выполнению можно получить на кафедре «Экономика и управление»

Вариант контрольной работы выбирается по первой букве фамилии студента, либо указывается преподавателем.

Начальная буква фамилии	А Р	Б С	В Т	Г У	Д Ф	Е Х	Ж Ц	З Ч	И Ш	К Щ	Л	М, Н	О	П	
№ варианта контрольной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Вариант 1.

1. Социально-экономические основы управления персоналом в условиях рыночной экономики.
2. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом.

Вариант 2.

1. Предмет, задачи и основные понятия курса.
2. Методы профессионального обучения.

Вариант 3.

1. Междисциплинарные связи.
3. Подбор кандидатов.

Вариант 4.

1. Концепция управления персоналом.
2. Управление деловой карьерой на предприятии.

Вариант 5.

1. Принципы управления персоналом.
2. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

Вариант 6.

1. Методы построения системы управления персоналом.
2. Отбор персонала в организации.

Вариант 7.

1. Методы управления персоналом.
2. Соответствие систем управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.

Вариант 8.

1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
2. Целостность системы управления персоналом.

Вариант 9.

1. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
2. Профессиональное обучение персонала.

Вариант 10.

1. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
2. Развитие организации и ее сотрудников.

Вариант 11.

1. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
2. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии.

Вариант 12.

1. Структура оперативного плана работы с персоналом.
2. Связь системы управления персоналом с целями организации.

Вариант 13.

1. Содержание оперативного плана работы с персоналом.
- Оценка персонала в современной организации.

Вариант 14

1. Эволюция концептуальных подходов в управлении персоналом.
2. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.

Вариант 15

1. Концепции управления персоналом.
2. Методы оценки персонала.