

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»

И. О. Павлова

Управление персоналом

Электронное учебное пособие

САМАРА

2012

Автор: **Павлова Ирина Олеговна**

Павлова, И. О. Управление персоналом [Электронный ресурс] : электрон. учеб. пособие / И. О. Павлова; Минобрнауки России, Самар. гос. аэрокосм. ун-т им. С. П. Королева (нац. исслед. ун-т). - Электрон. текстовые и граф. дан. (0,6 Мбайт). - Самара, 2012. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM).

Рассмотрены основные понятия и определения, а также теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом. Подробно рассмотрены: цели и функции системы управления персоналом, методы ее построения, типы организационных структур. Рассмотрены следующие вопросы: формирование кадровой политики, стратегии управления персоналом, маркетинг персонала. Подробно освещён вопрос о кадровом планировании, его целях и задачах, а также о разработке оперативного плана работы с персоналом. Рассматриваются вопросы технологии найма, деловой оценки, отбора персонала, подбор и расстановка кадров, технологии управления профориентацией, адаптацией и обучения персонала. Описаны возможные способы управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. Рассмотрены методы оценки текучести кадров, оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров факультета инженеров воздушного транспорта по направлению 190700.62 «Технология транспортных процессов» (Федеральный Государственный образовательный стандарт третьего поколения - ФГОС-3) при изучении дисциплины «Управление персоналом» в 6 семестре.

Также оно может быть использовано для подготовки бакалавров факультета заочного обучения по направлению 190700.62 «Технология транспортных процессов» (Федеральный Государственный образовательный стандарт третьего поколения - ФГОС-3) при изучении дисциплины «Управление персоналом» в 3 семестре.

Может быть полезно молодым специалистам в области управления персоналом.

Подготовлено на кафедре организации и управления перевозками на транспорте СГАУ.

© Самарский государственный
аэрокосмический университет, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Цели и задачи дисциплины	4
Раздел 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом.....	5
Раздел 2. Основы формирования системы управления.....	11
Раздел 3. Основы кадрового планирования.....	20
Раздел 4. Технология найма, оценки и отбора	33
Раздел 5. Технология управления профориентацией, адаптацией и обучением персонала.....	39
Раздел 6. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.....	48
Раздел 7. Оценка эффективности управления персоналом персоналом	55
Глоссарий	63
Список литературы	64

Цели и задачи дисциплины

Дисциплина является одной из основных при подготовке бакалавров по направлению «Технология транспортных процессов». Целью изучения дисциплины является получение систематизированных знаний в области управления персоналом, позволяющих будущим специалистам знать концепции и закономерности управления персоналом, принципы, методы Технологии управления персоналом, принципы кадровой политики и кадрового планирования.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать:

- принципы и методы управления персоналом;
- стратегию и тактику управления персоналом;
- кадровую политику и кадровое планирование;
- технологию управления персоналом;
- наем, отбор подбор и расстановку персонала;
- способы мотивации и стимулирования персонала.

Студенты должны уметь:

- решать задачи оценки затрат на персонал;
- разрешать конфликтные ситуации;
- вести деловое общение;
- разрабатывать методики повышения эффективности управления персоналом.

Раздел 1 Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом

1.1. Теории управления персоналом

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. За это время роль человека в организации и управлении производством существенно менялось, поэтому развивались и уточнялись теории в управлении персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классическая, теория человеческих отношений и теория человеческих ресурсов.

Классическая теория. Основатели и ведущие теоретики были Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд и др. Теория поучила развитие в период с 1880 по 1930гг.

Постулаты теории сводились к следующему: труд для большинства людей не приносит удовлетворения, то, что они делают менее важно для них нежели то, что они при этом зарабатывают. Людей, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля немного.

Задача руководителей: является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.

Ожидаемые результаты: человек может перенести свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработанная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, то они в состоянии выполнить фиксированные нормы производства.

Теория человеческих отношений. Основатели и ведущие теоретики были - Э. Мейо, Р. Блейк, Р. Ликарт и др. Теория стала применяться с 1930г.

Постулаты: трудящиеся стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивации к труду, чем уровень заработной платы.

Задача руководителя: сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов и деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

Ожидаемые результаты: факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их

основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимет дух подчиненных и уменьшит желание противодействовать официальным властям, те подчиненные охотно будут общаться с руководителями.

Теория человеческих ресурсов. Основатели и ведущие теоретики были А. Маслоу, Ф. Герцберг и другие. Она является современной теорией.

Постулаты: труд для большинства доставляет удовлетворение. Люди стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых им, разработке которых он участвует сам. Характерна самостоятельность, творчество, самоконтроль. Задача руководителя: рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен в коллективе создать такую обстановку, в которой каждый может максимально проявлять свои способности. Руководитель способствует участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Ожидаемые результаты: расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные возможности.

1.2. Философия управления персоналом

Философия управления персоналом рассматривает процесс управление персоналом с логической, психологической, социологической, организационной и этических точек зрения. **Сущность философии управления персоналом** заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни, т.е. руководитель должен так расставить людей, чтобы каждый работник на работе получил максимальное удовлетворение и наиболее полно реализовал свой опыт и умения, при этом должны быть созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений.

Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации, ее костяком. Под философией организации следует понимать совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, как следствие, эффективное развитие организации. Нарушение же влечет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности работы, потере имиджа и может привести к банкротству. Философия организации

оформляется отдельным нормативным документом и в основу положены следующие документы: Конституция РФ, гражданский кодекс, Кодекс законов о труде, декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные писания.

Философия разных стран имеет свои отличительные особенности. Рассмотрим российскую специфику, которую необходимо учитывать при формировании философии управления персоналом в России:

1. Россияне привыкли полагаться на богатство, неисчерпаемость ресурсов (экономия нам не знакома).
2. Россиянин привык к цикличности труда (летом сделаем все, чтобы зимой отдохнуть).
3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе.
4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимается общественно полезным трудом, т.е. проявление духовной жизни.
5. Русский характер является загадочным, не поддающийся анализу, резко амплитудный.
6. Ставку нужно делать на поколение 40-50 летних.
7. Умение приспособливаться к окружающим условиям, терпение.
8. Свою свободу он ограничивает во имя Бога, Родины, общественных интересов.
9. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей.

1.3. Концепция управления персоналом

1.3.1. Сущность и основы концепции управления персоналом

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей и задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Основу концепции управления персоналом как системы теоретико-методологических взглядов, принципов и методов в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Рыночная концепция управления персоналом требует переоценки ценностей, поворота сознания работающего к

потребителю, прибыли, к проявлению инициативы, перехода к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, с учетом нравственной стороны бизнеса.

1.3.2. Составляющие концепции управления персоналом организации

Концепция управления персоналом 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 человека, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функции, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей, руководителей и специалистов процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнение однородных функций.

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, высвобождением персонала. Сюда относятся вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости.

1.3.3. Факторы, оказывающие воздействия на людей в организации

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации. Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти и подчинения, давления 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 человека вести себя так, а не иначе, без видимого принуждения. Третий – рынок, т.е. 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 реализуются редко в отдельности.

1.4. Принципы и методы управления персоналом

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

Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно - утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

Американские и японские корпорации широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненный наём, контроль исполнения заданий, основанный на доверии, обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников и др.

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

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 воздействия: 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 методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим элементом является технико-экономическое планирование, которое планирует и синтезирует в себе все экономические методы управления. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции, поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация

заработанной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования роль экономических методов усиливается.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

Раздел 2. Основы формирования системы управления персоналом

2.1. Цели и функции системы управления персоналом

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации — задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода «дерева целей». Как правило, выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

В конкретной ситуации развития экономики нашей страны — перехода на рыночные отношения — более правомерно в качестве генеральной цели рассматривать экономическую цель.

Экономическая цель — получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества. *Научно-техническая цель* — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий. *Производственная цель* — обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства. *Коммерческая цель* — обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки. *Социальная цель* — обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития. Социальную цель принято рассматривать с двух сторон: 1) с позиции администрации организации, которая нанимает работника; 2) с позиции работника, поступающего в организацию.

Цели позволяют определить состав функций системы управления персоналом организации.

Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем (см. рис. 2.6). Нетрудно заметить, что состав и название функциональных подсистем соответствуют составу и названию целей I уровня. Такой подход дает возможность достигнуть реализации целей, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом. Опыт показывает, что в настоящее время в состав службы управления персоналом многих отечественных организаций входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной

платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

2.2. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом – это основные теоретические положения, которые включают:

- обусловленность функций управления персоналом целями организации, цели изменяются произвольно, а в соответствии с потребностями организации;

- первичность функции управления персоналом – состав подсистем и организационная структура системы управления персоналом, требования к профессионально-квалификационному уровню работников и их численности, которые зависят от содержания, количества, качества и трудоемкости функций управления персоналом;

- оптимальность отношений интра- и инфраструктуры управления персоналом - определяют пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интра) и функциями управления персоналом организации (инфра). Оптимальным считается соотношение 1:3;

- оптимальное соотношение управленческих ориентаций – диктует необходимость, соблюдение пропорций между функциями управления, направленными на развитие организации, и функциями, обеспечивающими функционирование организации (1:3);

- потенциальные имитации – означает, что временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесса осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника, 1-2 работника своего уровня;

- экономичность – предполагает экономичную структуру, обеспечивающую снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства;

- прогрессивность – соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам;

- перспективность – при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития персонала;

- комплектность – при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с смежниками);

- оперативность – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонений;

- оптимальность – многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий;

- простота – чем проще, тем лучше работает;

- научность – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки и техники с учетом развития экономики;

- иерархичность – в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями

(передача информации вниз и вверх);

- автономность – в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей;

- согласованность – означает, что взаимодействие между звеньями согласовано;

- устойчивость - для обеспечения устойчивости функционирования системы управления персоналом необходимо предусмотреть 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;

- многоаспектность – управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.д.;

- прозрачность – система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию;

- комфортность – система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятий и реализации решения человеком.

2.3. Функционально-целевая модель системы управления персоналом

Система управления персоналом представлена на рис. 2.1

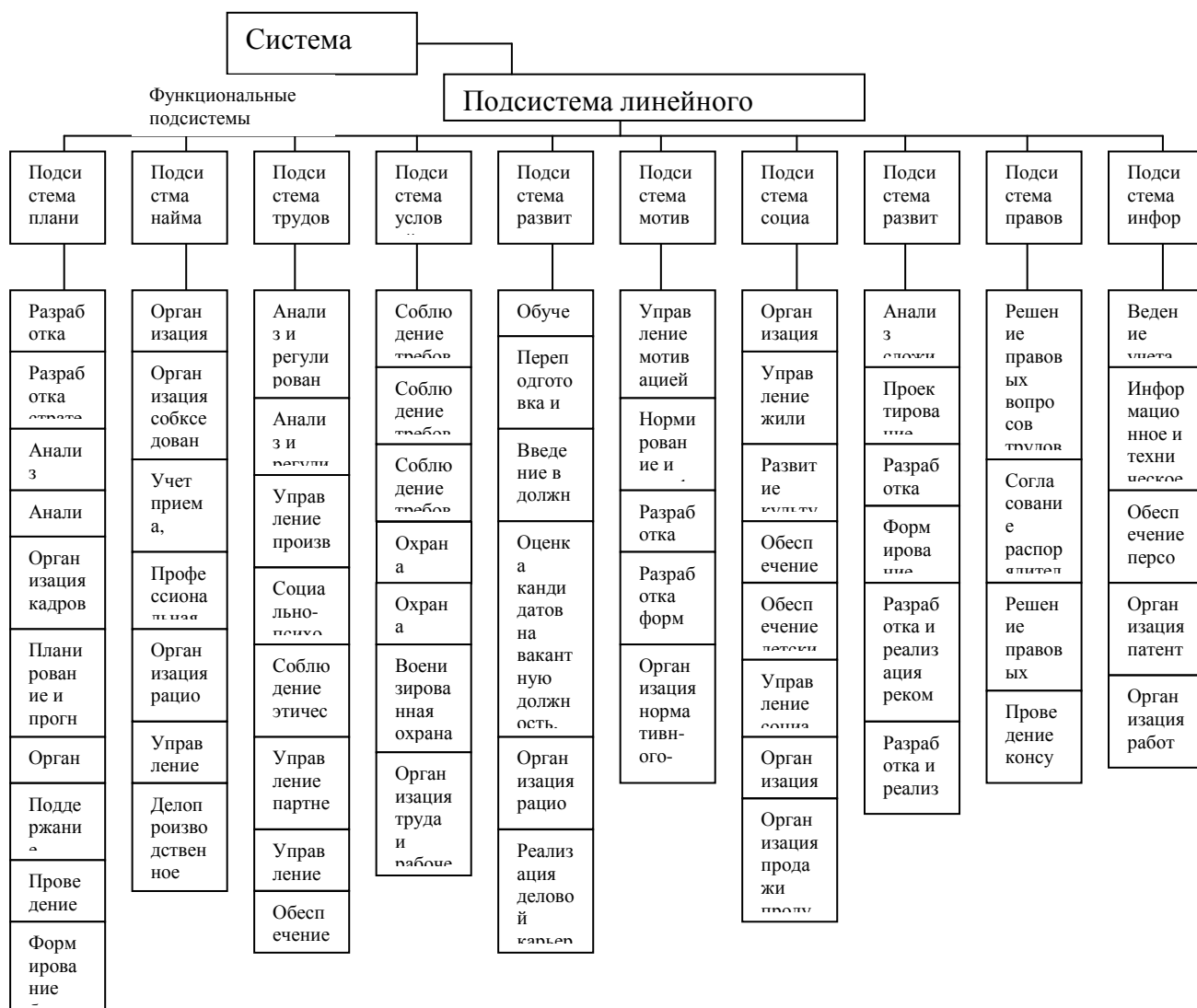


Рис. 2.1. Система управления персоналом

Система управления персоналом организации и подразделений это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

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

Подсистема планирования и маркетинга персонала осуществляет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализирует кадровый потенциал, рынок труда, организует кадровое планирование, планирование и прогнозирование потребности в персонале, рекламу, поддерживает взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема найма и учета персонала организует наем персонала, собеседование, оценку, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение СУП.

Подсистема трудовых отношений анализирует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения, анализирует и регулирует отношения руководства и управление производственными конфликтами и стрессами, проводит социально-психологическую диагностику, контролирует соблюдение этических норм взаимоотношений, управляет взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема условий труда выполняет следующие функции соблюдения требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики, охрана труда и окружающей среды, осуществление военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема развития 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 с кадровым резервом.

Подсистема мотивации поведения выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование, тарификация трудового процесса, разработка системы оплаты труда, разработка форм оплаты, разработка форм участия персонала в прибыли и капитале, разработка форм материального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения СУП.

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

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

Подсистема правового обеспечения осуществляет решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распределительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам

Подсистема информационного обеспечения выполняет следующие функции введение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации, организация патентно-лицензионной деятельности.

2.4. Организационная структура управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организации.

Это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организацией в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций: При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель) (см. рис.2.2.)

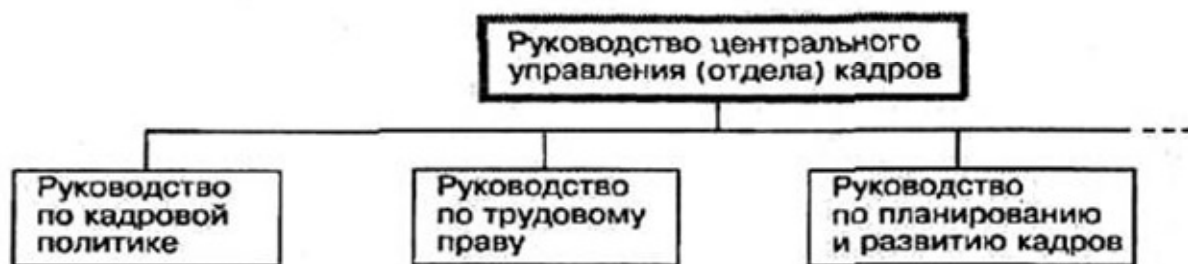


Рис. 2.2. Схема элементарной организационной структуры управления персоналом

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве.

Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях линейное деление даёт эффект, как правило; на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, в организации сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Схема Функциональной организационной структуры управления персоналом

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

Переход от традиционных структур управления к структурам нового типа во многих компаниях за рубежом потребовал перестроить системы управления трудом всех категорий работников. Базовым структурным элементом такой системы становится не отдельная функция или вид деятельности, а *многофункциональная команда или группа* сотрудников, которые должны отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка.

Матричная организационная структура управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля. Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда **факторов**. Наиболее существенными по значимости среди них являются: *размер и степень разнообразия деятельности, организационно-правовая форма*

организации, отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать **размеру организации** и не быть более сложной, чем производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может в одиночку управлять деятельностью персонала, то применяется *элементарная* организационная структура. Если же число сотрудников увеличивается до такого размера, что руководителю трудно справляться в одиночку, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется *линейная или функциональная структура*. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться. Точно такие же изменения вызывает и **организационно-правовая форма** организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персонала.

Раздел 3. Формирование кадровой политики

3.1 Формирование кадровой политики

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

Выделяют следующие виды кадровой политики:

1. Пассивная Организация не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала. Руководство работает в режиме экстренного реагирования, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

2. Реактивная Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе и предпринимает меры по ликвидации их, ориентируясь на анализ причин. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики и адекватной экстренной помощи.

3. Превентивная проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирование кадровой ситуации на среднесрочный период.

4. Активная осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные программы.

В зависимости ориентации к внешней среде кадровую политику выделяют открытую и закрытую.

Открытая осуществляется тогда, когда организация готова принять любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы. Она характерна для новых организаций, ориентированных на быстрый рост, стремительный выход на передовые позиции на рынке.

Закрытая осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников.

Основные направления кадровой политики:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения служебного продвижения работников;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем отбора и подбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и др.

3.2 Стратегия управления персоналом

Кадровая политика в первую очередь предусматривает формирование стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации. Стратегия персонала является не только генеральным курсом деятельности организации, но и заниматься вопросами на перспективу. Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Сущность стратегического управления заключается в ответе на три важных вопроса:

- в каком состоянии сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
- как должен развиваться персонал, чтобы выполнить задачи фирмы в будущем.

Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни предпочтение отдается открыто сформулированной политике.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации
- система планирования организации
- отношения высших управленческих кадров
- организационная структура служб УП
- критерии эффективности СУП
- ограничение на функционирование системы (финансовые, временные, возрастные, материальные)
- доступность, полнота, обоснованность используемой информации
- образование управляющих

- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии УП являются:

Отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

- оценка квалификации;

вознаграждение или в более широком смысле – возмещение затрат в виде заработной платы, участие в прибылях, продажи акций и т.д.

развитие персонала.

- условия охраны труда;

- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

- разработка кодекса деловой этики;

- профориентация и адаптация персонала;

- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использование персонала, установление режима работы и отдыха;

- совершенствование методов прогнозирования персонала:

- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу
- новые методы отбора, деловой оценки и аттестации персонала

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работой в рамках выбранной стратегии

- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности.

В каждом конкретном случае стратегия управления может охватывать не все, а только отдельные составляющие, причем набор этих составляющих будет различный в зависимости от целей и стратегии организации.

В последнее время при разработке и реализации стратегии управления персоналом стали использовать технологии управления компетенциями. Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствии с требованиями производства.

Компетенция – это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутым уровнем компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала. Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения

требований производства и предусматривает приведение персонала организации в соответствии этим требованиям.

3.3. Категории персонала управления

Категории управления персоналом – группы руководителей, специалистов, технических исполнителей, играющие различные специфические функциональные роли в процессе управления.

В круг должностных обязанностей руководителей входит подбор и расстановка кадров, координация работ исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача – обеспечение эффективности труда производственного коллектива. Условно можно выделить три составляющих труда руководителя: производственную, социально-экономическую, организационно-управленческую. Важнейшие черты руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создать и поддержать в нем хороший психологический климат.

Вторая группа – специалисты, призванные выполнять функции подготовки и разработки альтернативных решений. Они обеспечивают обработку и анализ информации выполняют функции подготовки и разработки альтернативных решений. Они обеспечивают обработку и анализ информации, характеризующие состояние производственного процесса в заданный интервал времени.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, относятся к категории технических исполнителей и, как правило, классифицируется по отдельным операциям управления. В их состав включаются секретари, техники, лаборанты и т.д. Их основная задача – осуществление информационного обслуживания руководителей и специалистов при выработке, обоснованности и реализации управленческих решений.

3.4. Маркетинг персонала

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

Маркетинг персонала предполагает выделение специфической деятельности службы управления персоналом. Эта деятельность обособлена от других задач кадровой работы и включает: анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала. Внешние факторы – ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организации-конкурентов. Внутренние

факторы – это цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источник покрытия кадровой потребности.

Направления маркетинговой деятельности в области персонала включает:

- разработку профессиональных требований к персоналу;
- определение качественной и количественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор источников и путей покрытия потребностей в персонале.

3.4.1. Основные направления персонала-маркетинга

Это следующие направления;

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

Разработка требований к персоналу проводится на основе штатного расписания, текущего, перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Она заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств. Определение потребности в персонале устанавливает количественный и качественный состав персонала.

Ожидающие затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными или текущими. К внешним единовременным:

оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, биржи труда и т.д.

К внешним текущим относятся: затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, командировки сотрудников маркетинговых служб).

К внутренним единовременным

- капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

К внутренним текущим затратам относятся затраты на заработанную плату, разовые выплаты и т.д.

Выбор путей потребностей в персонале зависит от влияния двух других направлений: маркетинговой деятельности- разработке профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

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

1. установление источников покрытия потребностей;
2. определение путей привлечения персонала;
3. анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
4. выбор альтернативы или комбинированных вариантов источников и путей.

3.4.2. Концепция маркетинга персонала

Основные концепции персонала

1. Концепция эффективного формирования профессиональной рабочей силы. Участники маркетинговой деятельности направляют усилия на достижения высокой серийности и создания условий для соединения способности к труду с капиталом через всевозможные виды занятости
2. Концепция человеческого капитала. Потребители ориентируются на такой товар, как специфический, который в наибольшей степени соответствует высокому уровню в техническом, эксплуатационном и качественных отношениях, обеспечивая тем самым наибольшую выгоду. Участник маркетинга направляет усилия на создание потребительской стоимости рабочей силы и ее непосредственное совершенствование.
3. Концепция продвижения товара «персонал». Она основана на убеждении, что если оставить потребителю право самостоятельно решать вопрос о найме работника определенного уровня и профиля подготовки, то предпочтения потребительского выбора останутся неизменными
4. Ценовая концепция. Согласно ей повышение стоимости рабочей силы само по себе способно привести к лучшей практической отдаче, производительности труда, улучшить психологический климат в коллективе, т.е. работники с высокими доходами дорожат работой и не хотят ее потерять
5. Концепция традиционного маркетинга. Обеспечение потребительского рынка в персонале эффективнее и продуктивнее, чем у конкурентов.
6. Концепция социальных предпочтений. Она сводится к тому, что рынок заставляет нанимателей приспосабливать зарплату и прочие характеристики трудовой деятельности к предпочтениям продавца рабочей силы. Несмотря на то, что на отдельных предприятиях проблемы остаются, условия труда становятся постепенно все более безопасными, в то время как уровень дохода растет.

7. Концепция потребительского выбора. Потребительский выбор рабочей силы – это выбор максимизирующей функции полезности соединения способности к труду с капиталом в условиях их ограниченности. Разумный выбор предполагает как сопоставление дополнительных выгод и затрат, так и равенство между ними.
8. Маркетинг персонала в узком смысле является частью снабженческого маркетинга, поскольку его основная задача состоит в кадровом обеспечении предприятия в более широком плане – это активная форма социального обменного процесса между предприятием и рынком рабочей силы. Мероприятия по маркетингу в сфере персонала касаются как связей с рынком рабочей силы, так и отношений с собственными сотрудниками.
9. Концепция внутриорганизационного маркетинга. Ее цель- интеграция кадровой политики и сбытового маркетинга, которая должна заключаться в использовании инструментов кадровой политики с сохранением приоритета сбыта в применении средств маркетинга для влияния на персонал.
10. Концепция эгомаркетинга - это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований и т.д.

3.4.2.Маркетинговая информация в управлении персоналом

Это система обмена сведениями, позволяющая специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой маркетинговой информации по персоналу являются – учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях, аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости, информационные сообщения служб занятости т. д.

3.4.3. Факторы, влияющие на маркетинг персонала

Это внешние и внутренние условия среды, в которых действует организация и которые оказывают существенное влияние на создание направлений маркетинга персонала. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребностей в персонале и источников покрытия этой потребности.

Под внутренними факторами понимают внешние факторы, определяющие направление маркетинга персонала, такие которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

3.4.4. Рынок труда

Рынок труда – динамичная система, в которой взаимодействуют работодатели и наемные работники, выполняющие основные функции регулятора движения рабочей силы в хозяйстве страны.

Основными компонентами рынка труда являются спрос на рабочую силу и предложения, стоимость ее, цена, конкуренция между работодателями и работополучателями, работодателями и наемными рабочими.

Субъектами рынка труда выступают: работодатели и их представители, работники и их представители (профсоюзы), государство и их органы (комитеты, департаменты по труду и занятости и т. д.).

В узком понимании рынок труда означает место, где совершаются сделки между нанимателем и продавцом рабочей силы. Наем рабочей силы – сложный процесс, а акт найма лишь завершающий этап в процессе количественного и качественного определения потребности нанимателя в рабочей силе.

3.5. Кадровое планирование

3.5.1. Цели и задачи кадрового планирования

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики нашей страны, учитывающей все аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом можно реализовать с помощью кадрового планирования, способного согласовать и уравновесить интересы работодателей и работополучателей.

Кадровое планирование – целенаправленная, научнообоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование в системе управления персоналом включает следующие этапы:

1. Формирование кадровой политики и стратегии управления персоналом в организации
2. Разработка профессионально-квалифицированных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям
3. Наем, отбор, прием персонала
4. Мотивация, оплата и стимулирование труда
5. Профориентация, адаптация и использование персонала, работа с увольняющимися
6. Подбор, расстановка, служебно-профессиональное продвижение персонала, деловая карьера
7. Профессиональное обучение, переподготовка, и повышение квалификации персонала
8. Обеспечение безопасности персонала
9. Деловая оценка персонала и оценка результатов его трудовой деятельности, аттестация персонала
10. Анализ и исследования персонала и рынка труда
11. Совершенствование управления персоналом организации

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах работников. И оно должно дать ответ на следующие вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы;
2. Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;
3. Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями;

4. Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ и поддержание их знаний в соответствии с запросами производства;
5. Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Отличие кадровой политики от кадрового планирования в том, что политика это принятие фундаментальных решений, а планирование осуществляет принятие этих решений при планировании долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного плана.

Цели и задачи кадрового планирования укрупнено можно представить в виде следующих этапов:

- кадровая стратегия: разработка основ будущей кадровой политики организации, создание возможности должностного и профессионального продвижения работника, обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям деятельности;
- кадровые цели: определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии, достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников;
- кадровые задачи: обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который для достижения ее целей;
- кадровые мероприятия: разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей организации и каждого работника, определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

Кадровое планирование подразделяется на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное по времени, важным является подразделение кадрового планирования на стратегическое, тактическое и оперативное.

При стратегическом планировании речь идет о проблемно ориентированном, долгосрочном планировании (на период от 3 до 10 лет) и оно ориентировано на определение проблемы и зависит от экономического, технологического и социального развития. Стратегическое кадровое планирование составная часть стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные планы организации. Оно служит основой тактического планирования.

Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 до 3). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. В тактическом плане, по сравнению со стратегическим кадровым планированием, значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижения этих целей, а также информацию о выделяемых материальных средствах.

При кадровом планировании должна быть информационная система, цель которой сбор информации из всех источников.

3.6.Оперативный план работы с персоналом.

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, месяц, декада, день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптации, обучение, переподготовка, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Структура разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации следующая:

1. Собрать информацию о персонале.
2. Определить цели планирования производства.
3. Проверить информацию о персонале на соответствии ее целям планирования производства.
4. Выяснить, могут ли быть реализованы цели кадрового планирования.
5. Спланировать потребность в персонале.
6. Спланировать привлечение персонала.
7. Спланировать адаптацию персонала.
8. Спланировать высвобождение или сокращение персонала.
9. Спланировать использование персонала.
- 10.Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала.
- 11.Спланировать деловую карьеру, служебно-профессиональное продвижение.
- 12.Спланировать безопасность труда персонала и заботу о нем.
- 13.Спланировать расходы на персонал организации.
- 14.Установить регулярный контроль и спланировать развитие отдельных видов планирования.

Остановимся подробнее на каждом пункте

Собрать информацию о персонале можно с помощью специальных анкет, где указываются следующие данные:

- постоянный состав сотрудников (Ф.И.О., место жительства, возраст, время поступления на работу и т. д.);

- о структуре персонала (квалификационная, национальная, удельный вес инвалидов, служащих, рабочих и т.д.);
- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев;
- о продолжительности рабочего времени (полностью или частично занятые, ночные смены, отпуска);
- о заработной плате рабочих и служащих (зарплата, дополнительная зарплата, премии);
- об услугах социального характера, предоставляемых государством и организацией (расходы на соц. нужды).

Сведения о персонале необходимо систематизировать и оформить в форме принятой на предприятии.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, специально обрабатываемых для кадрового планирования.

Она должна быть простой, наглядной, однозначной, сопоставимой, актуальной.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Она базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Этим должны заниматься руководители подразделений.

Планирование привлечения персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Планирование адаптации трудовой обоеудное приспособление, основу которого составляет потенциальное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда (первичная - молодые специалисты, вторичные – переход на руководящие должности)

Планирование высвобождения или сокращения персонала. Вследствие рационального производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождение персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных работников и создания для этого персонала социальных трудностей. Планирование работы с увольняющимися базируется на классификации видов увольнения:

- по инициативе работника, т.е. по собственному желанию;
- по инициативе администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей т.е. так планировать работу персонала, чтобы не было перегрузок, ведущих к срывам

психологическим, усталости и заболеваниям. Особое внимание уделять работе женского персонала, молодежи, пожилых людей.

Планирование по обучению, переподготовке персонала охватывает мероприятия как внутри, так и вне организации, также самоподготовке.

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

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

Обучение вне рабочего места более эффективнее, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работников от его служебных обязанностей.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения. состоит в том, что начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы, но и показатели каких он должен добиться, рассчитывая на продвижение.

Планирование безопасности персонала и забота о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств сотрудников организации. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме этого, к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного использования кадров в достойных человека условиях (медицина, социально-гигиенические учреждения, услуги питания и т.д.)

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработанная плата, отчисление на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды, расходы на подготовку, переподготовку, расходы, связанные с социальными доплатами. Следует планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, создание благоприятных условий труда.

Если текучесть кадров есть появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новых сотрудников и т.д..

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:

- отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий;

- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен.

Раздел 4. Технология найма, оценки и отбора персонала

4.1. Поиск, отбор и прием персонала

Основной задачей при найме персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Различают понятие набор и наем кадров.

Набор кадров – это массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1. общий анализ потребности (настоящий и будущий);
2. формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы, подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;
3. определение основных источников поступления кандидатов;
4. выбор методик оценки и отбора кадров;

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Основными источниками поступления кандидатов в процессе найма на работу являются: внутренние источники; прежние сотрудники, случайные претенденты и рекомендации, школы, институты, учебные заведения, клиенты, поставщики, государственные службы занятости, коммерческие агентства, реклама.

При найме на работу проводится собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

При найме в процессе проведения собеседования работникам приходится решать следующие задачи.

Первая – защита организаций от влияния процессов криминализации, распространенных в последнее время в России. Это прежде всего защита коммерческих тайн от конкурентов, отмывание, легализация доходов крупных преступных группировок. Оценка уровня криминализации кандидатов – достаточно сложная задача, для ее решения работник кадровой службы должен обладать навыками проведения соответствующего собеседования и при необходимости организовывать сбор объективной информации о кандидате.

Другая проблема в работе кадровых служб связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых работников, условий их жизни и деятельности в переломный период 1992-1998гг.

Следующая проблема состоит в отборе и найме работников высшего эшелона власти – руководителей. Нужно использовать научно-технические достижения, много информации, а кадровому работнику быть высококвалифицированным специалистом в этой области.

4.2. Деловая оценка и отбор персонала

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Различают два основных вида деловой оценки: оценка кандидата на вакантную должность и периодическая оценка – аттестация

Главная цель деловой оценки персонала – установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности и рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие задачи:

- выбор места в организации и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

- разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника;

- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

Деловая оценка решает ряд дополнительных задач:

- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным вопросам;

- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Процедуру, методы оценки мы рассмотрели в курсе «Основы профессиональной подготовки».

Рассмотрим, что такое отбор персонала.

Отбор персонала – это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Как и для предприятия, так и для претендента это процесс очень напряженный, сложный.

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществе соискателей. Как правило, осуществляют поэтапный отбор кандидатов, каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие предъявляемым требованиям.

Каждая организация при отборе использует свой набор критериев, таких как возраст, пол, образование, знание иностранного языка и т.д.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность;
- полнота;
- надежность;
- необходимость и достаточность критериев.

Валидность критериев означает, что эти критерии должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности.

Требования полноты означает, что критерии должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы.

Надежность должна обеспечивать точность и устойчивость результатов.

И последний критерий означает неперегруженность процесса поиска кандидатов и излишне сокращенного числа кандидатов.

При отборе используют следующие методы отбора:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащаяся в дипломе, рекомендательных документах);
- сбор информации (от других людей, опыт работы, стаж работы);
- личностные опросники и тесты (выносливость, здоровье, сила);
- групповые методы отбора;
- экспертные оценки;
- собеседования (социальный статус, возраст, личностные качества).

4.3. Отбор кандидатов на вакантную должность

Это выбор из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления посредством оценки деловых качеств кандидатов.

Используют специальные методики, учитывающие систему деловых и личностных характеристик, охватывающие следующие группы качеств:

1. общественно-гражданская зрелость;
2. отношение к труду;
3. уровень знаний и опыт работы;
4. организаторские способности;
5. умение работать с людьми;
6. умение работать с документами и информацией;
7. умение своевременно принимать и реализовывать решения;
8. способность увидеть и поддерживать передовое решение;
- 9.- морально-этические черты характера.

Рассмотрим поподробнее все эти качества.

1. Способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, активно участвовать в общественной жизни, обладать уровнем политической грамотности.

2. Чувство личной ответственности за порученное дело, чуткое и внимательное отношение к людям, трудолюбие, личная дисциплинированность и требовательность, уровень эстетики работы.

3. Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности, знание объективных основ управления производством и передовых методов управления, стаж работы в данной организации.

4. Умение организовать систему управления, умение организовать свой труд, проводить деловые совещания., способность оценить свой труд и других.

5. Умение работать с подчиненными, умение работать с руководителями разных организаций, умение создать сплоченный коллектив, умение подобрать, расставить и закрепить кадры

6. Умение коротко и ясно формулировать цели, писать и излагать деловые письма, приказы, формулировать задания , поручения и т. д., умение использовать современные виды техники.

7. Умение обеспечить контроль за исполнением, умение ориентироваться в сложной обстановке, умение разрешать конфликтные ситуации, владеть собой.

8. Умение увидеть новое, поддержать новаторство, умение распознать скептиков, авантюристов и т. д.

9. Честность, добросовестность, принципиальность, уравновешенность, простота, опрятность, аккуратность.

В каждом конкретном случае из этого списка выбирают те позиции, которые важнее всего в конкретной должности. Отбирая важнейшие качества претендентов на ту или иную должность следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро после назначения на должность.

4.4 Организация отбора претендентов на вакантную должность

Типичный процесс принятия решения по отбору персонала заключается в следующем:

1. Предварительная отборочная беседа. Выяснение уровня образованности, оценка внешнего вида, определяются личностные характеристики.

2. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность, претенденты, прошедшие предварительную беседу, заполняют бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, с помощью которых нужно получить информацию о производительности труда. Вопросы могут относиться к прошлой работе, складу ума. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле, предполагая всевозможные ответы.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляют следующее:

- соответствия уровня образования минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок;
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

3.Беседа по найму:

- проводимая по схеме;
- слабоформализованная;
- выполняемая не по схеме.

В ходе беседы происходит обмен информацией. Нельзя давить на претендента, обстановка должна быть доброжелательная, не делать выводов по первому впечатлению, беседу вести вокруг вопросов, касающихся важными для критериев отбора. Следует внимательно слушать.

4.Тестирование. Это один из методов, используемый для облегчения принятия решения по отбору. Виды тестов:

- на определение творческого потенциала;
- на определение трудностей во взаимоотношениях;
- на определения авторитета работника;
- на наличие организаторских способностей;
- на определение пригодности к работе руководителем;
- на определение способности быть предпринимателем;
- на конфликтность характера.

5.Проверка рекомендаций и послужного списка

6. Медицинский осмотр

Причины, по которым необходимо делать медицинский осмотр:

- необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней;
- в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма.

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

4.5. Подбор и расстановка персонала.

Эта одна из важнейших функций управленческого цикла. От правильной расстановки кадров зависит эффективность работы организации.

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников с другой.

При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста работников. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности и сменяемости.

Первый принцип означает соответствие нравственных качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Второй основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном участке работы;
- возможность определения изменения профессии или специальности;
- состояние здоровья.

Третий заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которым понимают процесс изменения места работника в системе разделения труда.

Подбор и расстановка кадров предусматривает: планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада в производственный процесс, возраста работника, производственного стажа, квалификации; обеспечение достойных условий и оплаты труда, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии, а также планомерное движение кадров, включающее повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов труда.

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

- равномерной и полной загрузки работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с профессией и квалификацией;
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников за счет овладения ими смежных профессий;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точного учета ее количественных и качественных результатов.

Основная задача подбора и расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной и недостаточной загруженности.

При подборе и расстановке кадров нужно учитывать несколько моментов:

- психологическая совместимость в коллективе, для успешного срабатывания друг с другом, что порождает удовлетворенность работой;

- соблюдение соотношения опытных и молодых работников;
- каждому работнику должна поручаться работа, соответствующая его уровню знаний и практического опыта (т.е. разряд выполняемых работ не ниже разряда работников).

Раздел 5. Технология управления профориентацией, адаптацией и обучением персонала

5.1 Управление профориентацией и адаптацией персонала

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребности в организации в рабочей силы, в их необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профотбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребности общества и его личным способностям и особенностям.

Цель профориентации – оказание помощи молодым людям и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, нахождения места работы или учебы с учетом склонностей и интересов. Задачи профориентации – информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности; создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников, выявление степени соответствия психофизиологических качеств, обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Сложились следующие формы профориентационной работы:

- профессиональное обучение – начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности;
- профессиональная информация – система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиям и оплаты труда;
- профессиональная консультация – оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности;
- профотбор – часть процесса найма персонала, включающая систему методов и приемов проведения медицинского обследования, психофизиологической диагностики личности в целях выбора из группы работников на определенную должность;

- подбор – выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям, кандидата на должность;

- профессиональный набор – массовое назначение или выборы на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

- выдвижение – назначение работника, работающего в данном коллективе на новую, более высокую должность;

- ротация – назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом «нужному работнику – нужное место».

Трудовая адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют первичную и вторичную адаптацию

Цели адаптации:

- уменьшение стартовых издержек, т.к. пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести кадров, т.к. если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнение;

- экономия времени руководителя и сотрудников, т.к. проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности к работе.

Эти цели могут осуществляться, если закрепить функции управления адаптацией за определенными структурами в кадровой службе и осуществлять их по следующим направлениям:

- выделение соответствующего подразделения (отдела), занимающегося проблемами адаптации;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

- развитие наставничества.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации, проведению индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником, интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в

должность, специальных курсов подготовки наставников, выполнения разовых общественных поручений для контакта нового работника с коллективом т.д.

Виды адаптации это составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации.

Адаптация персонала бывает:

- психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим, физиологическим условиям труда (физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки , ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия, шум, вибрации);

- социально-психологическая – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой;

- профессиональная – доработка трудовых способностей (доп. навыки, знания ит. д.) Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к работе;

- организационная – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Выделяется еще одна специфическая сторона организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений.

Этапы процесса адаптации:

- оценка подготовленности уровня новичка ,необходимая для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать, как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомства с персоналом, корпоративными особенностями, коммуникациями, правилами поведения и т. д.;

- ориентация – практическое знакомство со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются;

- действенная адаптация. Этот этап состоит в собственном приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно

действовать в различных сферах, проверяя и апробируя полученные знания об организации. Необходимо оказывать максимальную поддержку новичку;

- функционирование. Этим процессом заканчивается процесс адаптации. Он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Это наступает после 1-1.5 лет работы, можно и уменьшить до нескольких месяцев, это принесет весомую финансовую выгоду

5.2. Организация обучения персонала

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

Различают три типа обучения :

1. Подготовка, повышение квалификации, и переподготовка кадров.

Подготовка – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

2. Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результат труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Это обучение непродолжительное, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективным с экономической точки зрения, т.к. повышает внутрипроизводственную внепроизводственную мобильность работника.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Это концепция имеет отношение к людям, имеющим склонность к научным исследованиям, к педагогам и т.д.

Предметом обучения являются: знания – получение теоретических, методических, практических знаний, необходимых для выполнения определенной работы; умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте, навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, предполагает такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль, способы поведения, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом.

5.2.1. Методы обучения персонала

Различают обучение на рабочем месте и вне рабочего места

Методы обучения персонала на рабочем месте

Таблица 5.1.

п/п	Методы обучения	Характеристика особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучение на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптации, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работника в качестве стажера, ассистента	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический.
6	Подготовка в проектных группах (кружки качества)	Сотрудничество осуществляется в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для

Методы обучения вне рабочего места

Таблица 5.2.

п/п	Методы обучения	Характерные особенности методов
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критического мышления, развития творчества в процессе принятия решений
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, приведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных

Кроме обучения на рабочем месте и вне, возможно сочетание того и другого метода

К таким формам обучения относятся:

- опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

- демонстрация и практика под руководством – обучающий показывает стажеру, как сделать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

- программированное обучение – книга или машина, которая ведет читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;

- обучение с помощью компьютера – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;

- обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа во втором составе другого подразделения;

Говоря о экономической эффективности обучения квалифицированных кадров, необходимо отметить, что это будет эффективно и рентабельно, если затраты на обучения будут ниже издержек организации на повышении производительности труда за счет других факторов.

Раздел 6. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

6.1. Понятие и этапы деловой карьеры.

Карьера – совокупность должностей, которые занимал или занимает на данный момент работник.

Различают несколько видов карьеры:

- карьера внутриорганизационная означает, что работник проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Такая карьера может быть неспециализированная и специализированная;

- карьера межорганизационная означает, что работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.;

- специализированная карьера это означает, что работник может пройти все стадии развития последовательно в одной организации или разных, но в рамках одной профессии и одной специализации;

- неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой отдельной функции. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

- карьера вертикальная – вид карьеры, с которой чаще всего связывает само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени;

- карьера ступенчатая – вид карьеры, совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Этот вид карьеры встречается довольно часто;

- карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников. Под скрытой

карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи совещания, как формального, так и неформального характера. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений в организации, однако уровень его оплаты существенно высок.

При реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника в целях учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудников;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент и в нужном месте.

Но как часто бывает, работники не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии в организации планирования и контроля карьеры.

Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения 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 долгосрочные периоды, но и то каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

При планировании деловой карьеры менеджера выделяют шесть этапов.

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

Далее наступает этап становления – длится примерно пять лет. В это период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формирует свою квалификацию, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

На этапе продвижения (до 45 лет) идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Накапливается богатый практический опыт, навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще более высокой независимости, начинается самовыражение личности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению результатов и длится до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации. Работник в это период заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения.

Этап завершения длится до 65 лет. Здесь человек начинает серьезно задумываться о пенсии, готовится к уходу на пенсию. В это период идут активные поиски достойной замены и обучения кандидата на освобождающую должность.

На последнем пенсионном этапе карьера в данной организации завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы .

Каждый этап характеризуется своими целями и особенностями трудовой деятельности, отличается от других имеющихся у работника трудовым потенциалом, требованиями к перспективам трудовой карьеры, мотивам трудовой деятельности. Трудовой путь работника в пределах каждого этапа может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов.

6.2 Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Мотивация трудового поведения работника является важнейшим рычагом управления деловой карьерой. При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но и так и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающему необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех его всей карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел

бы иметь именно эту работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняются сами, с ростом нашей квалификации и т. д. Формирование целей карьеры – это процесс постоянный.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила:

1. Не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте себя нужным оперативному руководителю, расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себе занять более высокооплачиваемую должность, которая становится вакантной.
2. Познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов семьи, друзей)
3. Составляйте план на сутки и на всю неделю, в которых оставляйте место для любимых занятий.
4. Помните, что все в жизни меняется: вы, ваши занятия, навыки, рынок, организация, окружающая среда; оценить эти изменения – важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между нашими интересами и интересами организации.
5. Никогда не живите прошлым: во-первых прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых прошлое не вернешь.
6. Не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо. Думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

6.3. Система служебно-профессионального продвижения.

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию, как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Понятие «профессионально-служебное продвижение» и «карьера» являются близкими, но неодинаковыми. Служебно-профессиональное продвижение – это предполагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей), который сотрудник может потенциально пройти. Под карьерой принято понимать фактическую последовательность занимаемых ступеней конкретным работником.

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида

должностного продвижения: продвижение специальное и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Например, система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов.

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководяще работе, и начинают с ними подготовку к конкретной деятельности в подразделениях организации.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения. На основе анализа работы молодых специалистов за год участие их в проводимых мероприятиях, характеристик данных руководителем стажировки, подводятся итоги и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности.

Третий этап – работа с линейными руководителями нижнего звена управления. В течение 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 основе анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится второй отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются на выдвижение на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации. Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о его дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления. Это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель

высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицировано действовать в экстремально социально-экономических и политических ситуациях. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе

6.4 Управление кадровым резервом

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. Формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов.

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

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации является подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение каждой должности. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций.

В организациях РФ сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

- отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди сотрудников до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;

- решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждается приказом по организации;

- для каждого работника утверждается руководитель стажировки, который составляет индивидуальный план стажировки совместно со стажером.;

- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажеров 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 вознаграждения, предусмотренные данной должности.

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в институтах и на факультетах повышения квалификации, отчеты по результатам стажировок, характеристики.

Раздел 7. Оценка эффективности управления персоналом

7.1. Оценка и показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

Оценка деятельности подразделений управления персоналом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций. Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом – это оценочные критерии, выраженные в объективных показателях развития производства.

Критерии оценки деятельности подразделений управления персоналом разделяются на следующие группы:

- показатели собственно экономической эффективности – соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности;
- затраты на отдельные направления и программы деятельности в расчете на одного работника;
- эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом;
- отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала;
- показатели степени соответствия – численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового персонала состава), структуры кадров установленному для организации классификатору работников управления (структурная укомплектованность), профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность);
- показатели степени удовлетворенности работников – работой в данной организации, деятельностью подразделений управления персоналом;
- косвенные показатели эффективности – текучесть кадров, уровень абсентеизма, производительность труда, показатели качества продукции (процент брака, рекламаций), количество жалоб

работников, уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

7.2. Оценка текучести кадров и абсентеизма.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма.

Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить увольнение как по собственному желанию, так и по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и т.д. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) – так называемая «активная» текучесть и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.п.) – «пассивная» текучесть.

Издержки на текучесть включают:

- а) потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом из организации;
- б) потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников в сфере общественного труда;
- в) растущие затраты на выплату пособий по безработице, выходных пособий;
- г) излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнение работников.

Абсолютные показатели текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства; сокращение монотонного, малоквалифицированного труда; оздоровление условий труда; устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников; организация профессионального продвижения кадров и развитой системы

повышения квалификации; улучшение жилищных и других бытовых условий; совершенствование оплаты и стимулирование труда; специальные меры по адаптации молодых работников.

Показатели текучести внутренне коррелируют с **показателями абсентеизма** – количеством самовольных невыходов работников на работу.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают:

- а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте;
- б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего;
- в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

7.3. Оценка, базирующаяся на обзоре мнений.

Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплаты труда и т.д.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:

- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате обследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

.7.4. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

7.5. Расчет экономической эффективности организационных проектов, совершенствование системы управления персоналом.

Расчет экономической эффективности организационных проектов совершенствования системы управления персоналом предусматривает **три вида эффективности проектов:**

- коммерческая (финансовая), учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- бюджетная, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;
- народно-хозяйственная экономическая, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов.

Показатели **бюджетной эффективности** отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект для осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над расходами в связи с осуществлением данного проекта. **Интегральный бюджетный эффект** рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета над интегральными бюджетными расходами.

Показатели **народно-хозяйственной экономической эффективности** отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций.

7.6. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на **единовременные** и **текущие**. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом (K_Y) включают составляющие:

K_{Y1} - предпроизводственные затраты;

K_{Y2} - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{Y3} - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{Y4} - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, и равны

$$K_Y = K_{Y1} + K_{Y2} + K_{Y3} + K_{Y4}.$$

Предпроизводственные затраты (K_{Y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле

$$K_{Y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i * M_i) * K_D * K_C + Z_P,$$

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

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

n - количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

K_D - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

K_C - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

Z_P - другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Предпроизводственные затраты можно рассчитать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка технико-экономического обоснования, разработка задания на оргпроектирование, разработка организационного общего проекта, разработка организационного рабочего

проекта, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом представлена в табл. 1.

Таблица 1.

Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом

Этап разработки оргпроекта	Удельный вес затрат, % к итогу
Технико-экономическое обоснование	10
Задание на оргпроектирование	15
Организационный общий проект	20
Организационный рабочий проект	30
Внедрение	25
Весь оргпроект	100

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{Y2}), определяются по формуле

$$K_{Y2} = K_{T.C.Y.} + K_{T.M.H.} + K_{И} + K_{C.P.З.} + K_{П.К.} + K_{O.C.} - K_{B.},$$

где $K_{T.C.Y.}$ - затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по преysкурантным ценам);

$K_{T.M.H.}$ - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными 10 % стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов);

$K_{Y3} K_{И}$ - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по преysкурантным ценам);

$K_{C.P.З.}$ - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

$$K_{C.P.З.} = C * П * Н,$$

где C – стоимость 1 m^3 здания, помещения, руб.;

$П$ – площадь здания, помещения, m^2 ;

H – высота этажа здания, помещения, m ;

$K_{п.к.}$ - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительно пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$K_{о.с.}$ - затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

$K_{в.}$ - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство (K_{Y3}), обусловленные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов:

$$K_{Y3} = K_{зд} + K_c + K_{об} + K_{и} + K_{осн} + K_o - K_{л},$$

где $K_{зд}$ - капитальные вложения в производственные здания;

K_c - капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства;

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

$K_{и}$ - капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь;

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

K_o - капитальные вложения в оборотные фонды;

$K_{л}$ - сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции (K_{Y4}) определяются по формуле

$$K_{Y4} = K_{и} - K_{ил},$$

где $K_{и}$ - капитальные вложения при использовании этой продукции;

$K_{ил}$ - сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые *текущие затраты*, связанные с совершенствованием управления персоналом (Z_y), определяются как

$$Z_d = \sum_{i=1}^{11} Z_i,$$

где Z_1 - основная и дополнительная заработная плата;

Z_2 - отчисления на социальное страхование;

Z_3 - расходы на командировки;

Z_4 - расходы на служебные разъезды;

Z_5 - расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);

Z_6 - канцелярские и типографические расходы;

Z_7 - почтово-телеграфные и телефонные расходы;

Z_8 - расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);

Z_9 - расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);

Z_{10} - расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты предприятий, где постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения;

Z_{11} - прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

Глоссарий

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Аттестация – процесс оценивания соответствия кого-либо или чего-либо некоторым критериям, степени наличия или отсутствия тех или иных признаков, в совокупности характеризующих качество объекта оценки.

Имидж – эмоционально-окрашенный стереотип восприятия массовым обыденным сознанием кого-либо, чего-либо, например политического лидера, профессии, товара.

Компетенции – это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Карьера – успешное продвижение работника в сферах общественной, служебной, профессиональной, научной и других видов деятельности.

Кадровой резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Профессиональная ориентация – система мер по профинформации, профконсультации, профотбору и профадаптации, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям.

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях..

Стимулирование труда – это механизм, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Список литературы

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.- М:ИНФРА-М, 2003.-304с.
2. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом. Учебник – М:ГАУ, 1993 – 234с.
3. Одегов Ю.Г. и др. Управление персоналом. Учебник – М :РЭА им Плеханова, 1996 _345с.
4. Лукичева Л.И. управление персоналом. Курс лекций – М: ОМЕГА, 2006г. – 264с.
5. Мескон М, Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: персонал. _ М: Дело, 1998 – 702с.