1. Роль организационной культуры в развитии персонала

Культура в общечеловеческом смысле - исторически определённый уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также создаваемый в материальных и духовных ценностях.

Социальная организация - это объединение людей, созданное для выполнения определённых функций. Основу организации составляет её коллектив. Так как организация представляет собой целевую управляемую систему, то между членами коллектива должны существовать упорядоченные отношения, которые регламентируются вполне определённой системой норм и правил.

Известно, что организация с хаотическими взаимоотношениями между людьми неуправляема, следовательно, неспособна к эффективной деятельности и обречена на скорую гибель. Особенно важно выполнение этого требования для вновь создаваемых организаций на начальном этапе значительно увеличивается время вхождения коллектива в нормальный рабочий режим.

Организационная культура- это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

Организационная культура неразрывно связанна с организационным поведением, в котором принято выделять поведение руководителя и индивидуальное поведение. Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовольствие. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом.

Организационная культура является элементом информационной среды деловой организации. Так как сама организация является частью общественной системы, её деловая культура является составной частью общественной культуры.

Воздействие общества на деятельность организации многообразно. Культурная среда организации зависит от степени развитости общества, существующих местных и национальных традиций, правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни. Указанные факторы в разной степени (прямым или опосредованным путём) влияют на формирование организационной культуры внутри организации.

Если отношения между членами коллектива превращаются в дружеские, то гораздо легче достичь взаимопонимания по многим вопросам. Поэтому в фирмах проводят специальные мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Руководство прогрессивных фирм успешно использует неформальные, дружеские отношения, возникшие между членами коллектива для решения самых разнообразных задач.

Значительное влияние на деятельность организации оказал скачок в развитии информационных технологий и средств коммуникации. До последнего времени поведение членов коммерческой организации в целом соответствовало японской корпоративной морали, в соответствии с которой неприлично уйти с работы раньше времени, а для демонстрации своего усердия неплохо задержаться на час, два после окончания официального рабочего дня. После внедрения сетевых технологий эта ситуация в целом ряде организаций изменилась.

В современных условиях появилась новая система взаимоотношений между членами коллектива, для неё был введён специальный термин Telecommuting. Он означает перемещение в пространстве результатов труда члена организации к месту их использования. Многие работники среднего звена теперь имеют возможность, работая дома, обмениваться с коллегами файлами.

Но и здесь есть свои минусы. Так как отсутствует личный контакт, значительно усложняется взаимодействие руководителей с подчинёнными и исключается использование так называемого человеческого фактора.

Одной из основных задач организационной культуры является снижение доли субъективного фактора в реализации процедур управления и соответственно снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности организационной культуры. Последнее означает, что она должна действовать не зависимо от индивидуальных особенностей членов организации. Любой человек, поступающий на работу, должен знать, что, заняв определённую должность, он обязан неукоснительно выполнять установленный должностными инструкциями круг обязанностей и как член коллектива соблюдать нормы поведения и взаимоотношений с людьми.

Организационная культура - это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации.

Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям - миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и прочее. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Приведем еще понятие культуры, которое дает М.Х. Мескон: "Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации".

Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ формы подкрепляются или ослабляются депутацией компании. Хорошая ли депутация у фирмы в отношении достижения целей? Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей? Ответы на эти вопросы покажут, насколько удачными являются культура и образ компании. Культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе. Организационная культура обогащает людей чувством уверенности, гордости за свою фирму, противодействует возможному уходу из нее, что существенно повышает стабильность функционирования. Организационная культура играет очень важную роль в жизни предприятия. Поэтому она обязана быть предметом самого пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только призван соответствовать организационной культуре, он сильно зависит от нее, но и должен в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие самой организационной культуры. Менеджеры призваны уметь анализировать практику корпоративной культуры, влиять на ее формирование и изменения в лучшую сторону.

2. Методы определения профессионального и квалификационного состава работников организации

Прогнозирование профессиональной и квалификационной структуры рабочих в организации основывается на данных прогнозов общей численности персонала, финансовых возможностей, относительно обеспечения последующего развития персонала, конкурентоспособности организации, объемов инвестирования мероприятий НТП, реконструкции, внедрения новой техники и технологии.

Для определения численности персонала в организациях часто используют методику планирования «от достигнутого уровня». В соответствии с этим подходом, численность рабочих в плановом периоде рассчитывается с учетом индекса роста объемов производства и индекса роста производительности труда.

Однако в данном случае есть опасность автоматического перенесения недостатков в использовании рабочих в отчетном периоде на плановый период. Поэтому расчеты следует дополнять анализом использование фонда рабочего времени рабочих. На основе анализа разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на более эффективное использование персонала. Это должно найти свое отображение в индексе роста производительности труда. Отмечен анализ особенно необходимый в тех случаях, когда стратегия управления персоналом предприятия сориентирована на экономию расходов и интенсивный путь развития производства.

Следующим методом определения численности рабочих на предприятии является метод, построенный на основе использования данных о длительности трудового процесса. Он дает возможность рассчитать численность рабочих на основе данных о времени, необходимом для выполнения производственной программы, полезный фонд времени одного рабочего, коэффициент явочной численности.

Для расчета численности рабочих на предприятии используют также метод расчета за нормами обслуживания. Этот метод дает возможность рассчитать численность работников в зависимости от количества машин, агрегатов и других объектов, которые обслуживаются персоналом. Его приложение предусматривает учет коэффициента загрузки оборудования и коэффициента пересчета явочной численности рабочих в учетную.

Определение численности рабочих в организации в ряде случаев может осуществляться путем применения метода расчета за рабочими местами и нормативами численности работников. Указанный метод рассматривается как частный случай использования метода норм обслуживания. Это обусловлено тем, что необходима численность рабочих в зависимости от количества рабочих мест и нормативы численности персонала устанавливают, исходя из норм обслуживания.

Численность рабочих по рабочим местам рассчитывается с учетом загруженности рабочих мест и коэффициента пересчета явочной численности работников в учетную. В то же время нормативы численности рабочих определяются путем деления общего объема работы на норму обслуживания.

Для расчета численности персонала используют и некоторые статистические методы. Их условно делят на две основных группы: стохастические методы и методы экспертных оценок. Чаще всего применяются такие стохастические методы: расчет числовых характеристик, регрессионный анализ и корреляционный анализ.

Применение методов экспертных оценок осуществляется на основе использования опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на простое оценивание; расширено оценивание, которое включает одноразовую и многоразовую экспертную оценку. При простом оценивании потребность в рабочих оценивается руководителем структурного подразделения. Расширенное экспертное оценивание проводится группой компетентных работников (экспертов). Для обеспечения объективности групповой оценки осуществляется многоразовое экспертное оценивание, известное на практике как метод Дельфи.

После определения общей численности рабочих приступают к определению профессионального и квалификационного состава работников. Технология планирования профессионально квалификационной структуры рабочих предусматривает:

организационно методическое обеспечение планирования профессионально квалификационной структуры рабочих;

создание необходимой информационной базы;

анализ фактической профессионально квалификационной структуры рабочих;

планирование численности рабочих за профессиями и уровнями квалификации.

Прогнозирование изменений в профессионально квалификационной структуре рабочих на предприятии проводится, начиная с уровня цеха (самостоятельного участка), функциональных подразделов, потому что их руководители и специалисты имеют большую информированность и компетентность в определении нужной профессионально квалификационной структуры персонала. До этой работы целесообразно привлекать экспертов или работников службы управления персоналом.

В организации для планирования профессионально квалификационной структуры рабочих используют два подхода.

Первый подход предусматривает определение общей численности рабочих цеха, а затем она распределяется в соответствии с существующей или прогнозируемой структурой за профессиями и уровнями квалификации. Путем суммирования численности рабочих за профессиями и уровнями квалификации по всем цехам рассчитывается численность работников за профессиями и уровнями квалификации и соответствующая им профессионально квалификационная структура рабочих предприятия.

За этим подходом точность расчета зависит от правильности определения профессионально квалификационной структуры в плановом периоде.

Второй подход предусматривает расчет численности рабочих из каждой профессии и уровня квалификации, а затем путем суммирования определяется численность рабочих цеха, общая численность и профессионально квалификационная структура работников предприятия. Однако здесь есть опасность того, что суммарная численность рабочих за профессиями и уровнями квалификации (рассчитанная по каждой из них на основе своей методики), не будет отвечать общей численности рабочих цеха, предприятия, которые рассчитываются укрупненным способом, причем расхождения могут быть достаточно значительные.

Выделяют три метода расчета профессионального состава рабочих.

Первый из них построен на использовании метода экстраполяции: сравнение профессионально квалификационной структуры рабочих организации за длительный период (ряд лет), установление тенденций изменения отмеченной структуры и распространения этих тенденций на плановый период.

Как свидетельствует практика, профессионально квалификационная структура рабочих в организации достаточно стабильна, заметные изменения проявляются только по длительному периоду (3—5 лет). Вместе с тем метод экстраполяции профессионально квалификационной структуры рабочих в «чистом» виде неоправдан на уровне предприятия, которое действует в рыночных условиях. Рассчитанную за использованием этого метода профессионально квалификационную структуру рабочих следует откорректировать с учетом внедрения новой техники, ожидаемой перестройки производства, изменения, в выпуске продукции или предоставлении услуг под воздействием конъюнктуры рынка.

Второй метод расчета плановой структуры рабочих за профессиями и уровнями квалификации построен на анализе изменения уровней производительности труда за профессионально квалификационными группами. Предпосылкой применения отмеченного метода расчета плановой профессионально—квалификационной структуры рабочих, является проведение учета изменения уровня производительности труда в целом по всем рабочим цехам предприятия, а по рабочим в разрезе профессий. Повышение производительности труда сопровождается высвобождением избыточной численности персонала, а отсюда и изменением удельного веса рабочих данной профессии в общей численности работников цеха, предприятия.

Большое значение имеет анализ эффективности использования персонала, поскольку увеличение потребности в новых рабочих часто может быть компенсировано более рациональным использованием имеющегося фонда рабочего времени, состояния использования рабочих, за уровнем квалификации. С этой целью применяются также данные фотографии рабочего времени рабочих или самой фотографии.

Прогнозируя профессиональную структуру рабочих в организации, можно использовать аппарат марковских процессов. В основе этого метода лежит оценивание вероятности межпрофессиональных переходов из причин текучести кадров (включая возвращение в прежнюю группу после освобождения) та экстраполяция тенденций, которые сложились, на прогнозируемый период. Наиболее просто оценки вероятности переходов в марковской модели можно получить как частность соответствующих переходов. Однако для этого необходимо иметь репрезентативную информацию об изменениях профессии рабочими или возвращение их в прежнюю группу с указанием адреса «выбытия» и адреса «прибытия» за каждым случаем. Получение такого рода информации является достаточно трудоемким заданием.

Преодолеть указанные трудности удается, если расчет марковской матрицы переходов осуществлять на основе данных об изменениях удельного веса профессиональных групп по причине внешней и внутренней заводской текучести рабочих. Чтобы получить такие данные, нужно сравнить профессиональную структуру рабочих прежних и новых для них рабочих мест. При использовании этого метода целесообразно сдерживаться такого требования: обнаружены тенденции направленности и интенсивности профессионального движения рабочих в организации должны быть в известной мере стабильными и инерционными, что устанавливается соответствующим предыдущим анализом.

3. Переподготовка рабочих кадров

Переподготовка рабочих — это профессионально-техническая учеба, направленная на овладение другой профессией рабочими, которые получили первичную профессиональную подготовку.

Переподготовка рабочих на предприятии осуществляется в таких случаях:

для учебы рабочих, которые высвобождаются в связи с перепрофилированием, реорганизацией организации, и тому подобное;

для расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях коллективной формы организации труда;

в случае необходимости поменять профессию в связи с отсутствием работы, которая отвечает профессии рабочего, или потери способности выполнять роботу за предыдущей профессией.

Переподготовка рабочих, как и первичная их профессиональная подготовка, проводится на производстве путем курсовой и индивидуальной учебы кадров.

Разработка и утверждение учебных планов и программ для переподготовки рабочих осуществляется непосредственно организацией на основе типичных учебных планов и программ для подготовки рабочих за соответствующими профессиями. При этом допускается сокращение до 30 % учебных программ за счет исключения материала, изученного раньше, с учетом фактического уровня профессиональных знаний, навыков и умений рабочих, которые учатся. Переподготовка рабочих завершается квалификационной аттестацией.

Лица с высшим образованием, которые из определенных причин овладевают на производстве рабочими профессиями, проходят переподготовку на общих основаниях.

Одним из перспективных направлений повышения эффективности переподготовки рабочих есть внедрение модульной системы профессиональной учебы. Эта система предусматривает максимальный учет уровня индивидуальной подготовки взрослого гражданина, его вековых, психофизиологических особенностей и опыта практической работы.

Действующие учебные программы, как правило, недостаточно учитывают специфику подготовки, социально-экономические, психологические и вековые особенности взрослого населения. Учеба молодежи на производстве рассчитана по большей части на подготовку выпускников школ. При таких условиях учебы начинается с нулевого уровня профессиональных знаний. В то же время подготовка по традиционной системе взрослого работника, который имеет значительный опыт практической работы, негативно отражается на восприятии им учебного материала.

В основу модульной учебной программы по модульной системе Международной организации труда положены производственные задания, из которых состоят работы и профессии. К преимуществам модульной системы принадлежит возможность индивидуализации процесса учебы каждого слушателя на основе определения индивидуального плана переподготовки. Это дает возможность рабочему, который уже имеет определенный уровень подготовки и опыт практической работы, после соответствующего тестирования начинать учебу с новой профессии из изучения того материала, которым он не владеет.

Профессиональная переподготовка рабочих наиболее широко практикуется в организациях, которые ориентируются в своей стратегии развития персонала на собственную рабочую силу. Она касается не только высвобождаемых рабочих, но и подготовки рабочих широкого профиля (например, наладчик автоматических линий и агрегатных станков). В этом случае переподготовка должна быть связанной с профессионально - квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма — это учеба смежным и вторым профессиям.

Управление профессиональной переподготовкой рабочих в организации предусматривает:

определение объемов переподготовки рабочих и факторов, которые влияют на нее;

выбор форм и методов переподготовки с учетом достижения целей производства с минимизацией средств на ее проведение;

проведение социологических исследований среди высвобождаемых рабочих и других категорий персонала, подбор рационального сочетания предыдущей и новой профессии как условия разработки рабочей учебной программы, выбора форм и методов учебы.

Определяя масштабы переподготовки рабочих, необходимо учесть ожидаемые объемы выпуска продукции и услуг, которые будут предоставлены в будущем году, внедрение новых технологий, оборудования, форм ведения хозяйства, и предполагаемые в связи с этим организационно технические мероприятия по изменению численности рабочих за профессиями и уровнями квалификации.

Планирование переподготовки рабочих кадров должно осуществляться на основе балансового расчета дополнительной потребности в рабочих в разрезе профессий и источников ее обеспечения. Обеспечение дополнительной потребности организации в рабочих следует в первую очередь проводить за счет профессиональной переподготовки рабочих, которые будут высвобождены в будущем году, из тех профессий, за которыми организация будет чувствовать недостачу кадров.

Служба управления персоналом, определяя объемы переподготовки рабочих должна учитывать не только общую численность работников, которые будут высвобождаться в плановом периоде, но и их половой и вековой состав. Необходимость прогнозирования полового и векового состава обусловлена тем, что мужчины и женщины разных возрастных групп неодинаково относятся к предложению относительно прохождения профессиональной переподготовки. Их соотношение среди высвобождаемых работников существенно влияет на удельный вес рабочих, которые согласятся пройти переподготовку из новой профессии.

Объемы переподготовки рабочих в значительной мере также зависят от потребности работников в расширении своего профессионального профиля, развития коллективных форм организации труда. Распространения бригадной или другой коллективной формы организации труда увеличивает потребность в освоении рабочими смежных и других профессий.

На частицу рабочих, которые соглашаются пройти переподготовку на предприятии, заметно влияет перспектива достижения ими желаемого квалификационного уровня, разряда (категории, классу), его соответствие сложности выполняемым по окончании учебы работам. Заинтересованность работников в прохождении переподготовки в известной мере зависит от оценки рабочими изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения, в трудовом коллективе, степени удовлетворенности трудом и профессией, сроков производственной адаптации, освоения норм выработки, и тому подобное.

Учет полученных данных дает возможность службе управления персоналом определить нужную численность рабочих, которые должны будут пройти переподготовку как по бригадам, участкам, цехам, так и по предприятию в целом. Данные о переподготовке рабочих входят в возведенный план профессиональной учебы на следующий год, который утверждается руководителем организации.

Объемы переподготовки рабочих в разрезе профессий за конкретными формами и методами учебы зависит от наличия в организации квалифицированных педагогических кадров, учебно-производственной базы, от ее финансовых возможностей.

В случае несостоятельности самостоятельно в полном объеме осуществить переподготовку рабочих из-за отсутствия достаточного количества квалифицированных педагогических кадров или соответствующей учебно-производственной базы организации целесообразно заключить договоры на переподготовку рабочих с профессионально-техническими учебными заведениями.

На основании годовых планов разрабатываются месячные планы переподготовки рабочих организации. Последние должны иметь целеустремленный характер и быть сориентированными на определено рабочее место и рабочего, который может его занять. В связи с этим переподготовке рабочих должна предшествовать работа с профессиональной переориентации персонала. Это дает возможность уменьшить вероятность ошибки рабочим, который выбирает новую профессию.

Существенную помощь в организации переподготовки рабочих должны предоставлять специальные социологические исследования, которые дают возможность получить исчерпывающую информацию о высвобождаемых работниках за профессиями, возрастными и половыми группами. На основе этой информации можно сформулировать объективные и субъективные характеристики профессиональной направленности высвобождаемых работников, рабочих, которые желают расширить свой профессиональный профиль, разработать конкретные мероприятия относительно повышения эффективности переподготовки рабочих.

Задание 2

Постройте профессиограмму начальника отдела кадров. Какие разделы этого документа по вашему мнению наиболее важные. Обоснуйте, с какой целью разрабатываются профессиограммы

Профессиограмма — детальная характеристика производственных, организационных, технических, психологических и др. особенностей и функций определенной профессии, знания, владение которыми необходимо для адаптации и эффективной работы работника на конкретном рабочем месте.

Главное в профессиограме, чтобы она была эластичной, т.е. приспособленной к содержанию и условиям труда на рабочем месте, которое она характеризует.

Таблица 2.1

Аналитическая профессиограмма начальника отдела кадров

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Операционно-технологическая структура профессии | | | Психологическая структура деятельности | | |
| Профессиональные функции | Профессиональные задачи | Нормативно-ориентирующие признаки исполнения профессиональных задач | Цели действий | Психологическая характеристика действий | Психические процессы и ПВК, обеспечивающие их протекание |
| Прием на работу | Изучить документы поступающего на работу | Нормативы: юридические, медицинские, квалификационные | Оценить | Когнитивные (сопоставление) | Мышление репродуктивное, словесно-логическое (невербальное): восприятие зрит., память долговременная и оперативная, внимание устойчивое |
| Выяснить причины поступления на работу: пожелания поступающего | Интересы, личные профес. планы, общая и специальн. подготовка, информированность о профессиях или профессии, социальное и семейное положение | Познать | Коммуникативные (побуждение к общению)  Когнитивные (обобщение) | Общение: речь, мышление словесно-логическое, восприятие (социальное), внимание устойчивое, избирательное, эмпатия, эмоционально-волевая устойчивость Мышление продуктивное, словесно-логическ. (невербальное), память оперативная, образная |
| Выделить конкретный трудовой пост для поступающего на работу | Нормативы: соц.-экономич., соц.-правовые, соц.-психол. и микроклимат. услов. труда, планы комплектования предпр. кадрами; данные поступающего: возраст, пол, здоровье, профес. подготовка | Спрогнозировать | Когнитивные (обобщение) | Мышление продуктивное, словесно-логическое, образное (невербальное), внимание избирательное, память долговременная, образная, оперативная, эмоционально-волевая устойчивость |
| Познакомить поступающего на работу с функциями, правилами, правами и перспективами профессии | Должностные инструкции, условия и оплата труда, перспективные планы развития данной профессии, специальности | Информировать | Коммуникативные (побуждение к действию) | Общение: речь, восприятие (социальное), внимание устойчивое, избирательное, мышление продуктивное, словесно-логическое, наглядно-действенное, эмпатия |