ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Центр заочного и дистанционного образования

Представительство ЧелГУ в г.Усть-Катав

**Контрольная работа**

**Тема: Основы управления персоналом**

2010

**Вопрос 1. «Человеческие ресурсы»: содержание; общая характеристика, качество «человеческих ресурсов» фирмы**

**Персонал** (от лат. personally — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

• наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом).

• обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

• целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе**,** т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно,занимаемой должности, трудовой персонал подразделяется на следующие категории:

• руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом — директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

• специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

• другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

• рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

**Вопрос 2. Экономические методы управления персоналом**

управление персонал мотивация планирование

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства

**Экономические методы** — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

*Экономические методы* носят косвенный характер управленческого воздействия. С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллектива или отдельных работников, они основаны на использовании экономических механизмов. К экономическим методам относятся:

— технико-экономический анализ;

— технико-экономическое обоснование;

— планирование;

— материальное стимулирование;

— ценообразование;

— налоговая система;

— экономические нормы и нормативы.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. 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 заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

**Вопрос 3. Информационно-техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом (СУП)**

***Информационно-техническое* обеспечение СУП** — совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в СУП при ее функционировании.

Информационное обеспечение включает оперативную, нормативно-справочную, технико-экономическую информацию и системы документации. Для того чтобы СУП функционировала, следует выполнить ряд требований, предъявляемых к информации:

1. *Комплексность* — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, экономическую, технологическую.

2. *Оперативность* — получение входящей информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе и совпадать с моментом его завершения.

3. *Систематичность* — информация должна поступать непрерывно.

4. *Достоверность* — точная и логическая информация.

***Нормативно-методическое* обеспечение СУП** — это совокупность документов организационного и методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического характера; оно также включает в себя нормативно-справочные материалы, нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления.

Ответственность за обеспечение СУП нормативно-методическими документами несут подразделения аппарата управления — отделы стандартизации, организации управления, юридический.

На основе типовых документов разрабатываются документы внутреннего использования. Важным организационно-распорядительным документом являются Правила внутреннего трудового распорядка(ПВТР), которые содержат следующие основные разделы:

1. Общие положения.

2. Порядок приема и увольнения.

3. Основные обязанности рабочих, служащих, администрации.

4. Рабочее время и его использование.

5. Поощрения за успехи в работе.

6. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Другим важным документом является *коллективный договор* — соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию трудовых отношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

При разработке коллективного договора принимают участие отдел кадров, юридический отдел, отдел управления.

К документам *организационно-методического* характера относятся те, что регламентируют выполнение функций по управлению персоналом:

— положения по формированию кадрового резерва в организации;

— положения по организации адаптации работников;

— рекомендации по организации отбора и подбора персонала;

— правила по урегулированию взаимоотношений в коллективе;

— положение по оплате и стимулированию труда;

— инструкция по соблюдению правил техники безопасности.

*Положение о подразделении* — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы, а также его задачи, права и ответственность. Типовая структура положения:

1. Общие положения (кому подчиняется и какими нормативно-пра-

вовыми документами оно руководствуется).

2. Задачи подразделения.

3. Организационная структура подразделения.

4. Функции подразделения.

5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации.

6. Права подразделения.

7. Ответственность подразделения.

*Должностная инструкция* — документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий

требования к работнику, занимающему эту должность; составляется на основе единого тарифно-квалификационного справочника. Для составления качественной должностной инструкции необходимо:

• изучить те процессы работы, которые должны быть выполнены по данной должности (на рабочем месте);

• определить требования к работнику, который будет занимать эту должность;

• определить требования к его знаниям, опыту, то есть составить личную спецификацию.

Для правильного составления должностной инструкции необходимо иметь описание должности (рабочего места), требования к должности (рабочему месту) на основе анализа и описания должности (рабочего места) и процессов, выполняемых работником.

*Анализ рабочего места (должности)* — определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой.

*Цель описания рабочего места* — фиксация данных о содержании работ на конкретной должности: наименование должности, кому подчиняется работник, за кого непосредственно отвечает, общая цель работы, основные направления деятельности и задачи, условия работы и рабочая среда, показатель ответственности. Описание должности (рабочего места) составляет работник СУП (специалист-аналитик).

***Правовое обеспечение* СУП** состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления с целью достижения эффективной деятельности организации. Основные задачи правового обеспечения:

• правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работниками и вновь поступающими наемными работниками;

• защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение СУП включает:

• соблюдение и исполнение, применение норм действующего законодательства в области труда и трудовых отношений;

• разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, распорядительного и экономического характера;

• подготовку предложений об изменении документов или отмене устаревших или фактически утративших силу актов, изданных по трудовым и кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на руководителя, а головным подразделением по ведению правовой работы является юридический отдел.

**Вопрос 4. Классификация видов стратегии и критерии ее оценки**

**Стратегия предпринимательства** характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Для реализации названной стратегии организации требуются персонал-новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

*Прием* на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

*Вознаграждение* осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

*Возможности роста* и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

В рамках **стратегии динамичного роста** предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

*Набор* специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное —привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

*Вознаграждение* основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые приданной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

*Развитие компетенции* сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Организации, применяющие **стратегию прибыли**, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации —производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

*Набор.* Прием специалистов происходите использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. *Персонал* фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов.

*Вознаграждение работающих* осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

*Повышение квалификации* приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

**Стратегия изменения курса** применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

*Набор* в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности, по крайней мере, попытаться это сделать.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное *материальное вознаграждение* сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

***Критерии оценки стратегии***

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутренние критерии** | **Внешние критерии** |
| повышение производительности труда | увеличение полученной прибыли |
| улучшение психологического климата | снижение процентной ставки |
| улучшение качества продукции и услуг | стабильность положения конкурентов на рынке |
| увеличение дивидендов на каждую акцию | относительное снижение стоимости сырья |
| увеличение доли рынка | сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта |
| освоение выпуска новых видов продукции |  |

**Вопрос 5. Планирование потребности в кадрах**

***Сущность*** кадрового планирования - предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. В результате интересы работодателя и работника уравновешиваются.

**Планирование потребности в персонале** - одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является ***планирование потребности в персонале***. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;

2. Новички;

3. Потенциальные сотрудники;

4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия.

|  |  |
| --- | --- |
| Категории работников | Управленческие действия |
| Действующий персонал | Оценка производительности труда Распределение работниковОбучение и развитие Оплата и мотивация Карьерный рост |
| Новички | Методы найма Процедуры отбора Введение в должностьУсловия заключения договоров Процесс адаптации Обучение |
| Потенциальные сотрудники | Методы найма Внешние связиУровень оплаты труда Бонусы дня персонала |
| Персонал, покинувший организацию | Увольнение по инициативе администрации Выход на пенсиюТекучесть персонала |

В кадровом планировании выделяют *количественные* и *качественные* показатели.

**Качественная потребность,** т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

1) **Метод экспертной оценки**. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исхода из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

2) **Метод групповых оценок**. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, «мозговой штурм».

3) **Метод Дельфи** включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

4) **Методы моделирования** обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

**Количественная потребность** в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Различают:

- **общую** потребность - вся численность персонала, которая необходима (брутто-потребность в кадрах);

- **дополнительную** потребность - количество работников, необходимое в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

При количественном планировании используются следующие методы:

1. **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой - их распределение.

2. **Нормативный метод**. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. **Статистически метод** устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных (экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее).

**Вопрос 6. Основные теории мотивации персонала фирмы**

Существуют две категории теорий мотивации: содержательные и прцессуальные.

1) Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой “пирамидой” или “лестницей” Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире.

Основные идеи его теории следующие:

* люди постоянно испытывают какие-либо потребности;
* люди имеют определенный набор потребностей, которые можно объединить в группы;
* группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
* неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям;
* удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
* потребность, находящаяся у основания пирамиды, должна быть удовлетворена в первую очередь;
* потребность более высокого уровня начинает активно воздействовать на человека после того, как в основном удовлетворены потребности более низкого уровня.

Наглядно идеи теории потребностей А. Маслоу представлены на рисунке 2.

Физиологические потребности. К данной группе относятся потребность в пище, потребность в воде, потребность в воздухе, убежище, отдыхе и т.д., то есть те, которые человек должен удовлетворить для выживания и поддержания организма в жизнедеятельном состоянии. Люди, определенное время работающие в основном из-за потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы и сосредоточивают свое внимание на оплате труда. Для управления такой ситуацией необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание.

Потребности безопасности. Это желание людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, иметь хорошее жилье, быть защищенным от боли, стихии, террора. Для управления данными потребностями следует создавать систему социального страхования, оплачивать трудовую деятельность выше прожиточного минимума.

Потребность принадлежать к определенной социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он нуждается в любви и дружбе, хочет быть представителем определенной социальной группы и иметь некоторый уровень общения. Для управления такими потребностями необходимо создавать условия для общения.

Потребность признания и уважения. Люди испытывают сильное влияние этой потребности, хотят иметь авторитет и быть лидерами. Здесь при управлении надо использовать наиболее действенные формы морального поощрения, непрерывно выражать признание их заслуг.

Потребность самовыражения. Данная группа людей открыта к восприятию себя и окружающих, она созидательна и независима. Человек тяготеет к наиболее полному применению имеющихся знаний для самоутверждения в своем деле.

2) Второй подход (процессуальные теории мотивации) рассматривают мотивацию в другом плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими (теория ожидания,, справедливости , модель Портера – Лоуэра).

Теория ожиданий В.Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретениюкакого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Теория справедливости. Ее основные постулаты:

- Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

- Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

- Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость

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

**Вопрос 7. Работа с резервом в фирме**

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

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредоточиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития.

Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления.

Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.

2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.

3. Определение кандидатов в резерв.

4. Принятие решения о включении в резерв.

5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.