1. **Роль управления человеческими ресурсами, управления персоналом в управлении предприятием или фирмой в целом.**
2. **Объекты, субъекты управления и особенности человеческих ресурсов как объектов управления.**
3. **Современные тенденции в управлении персоналом.**
4. **Основные задачи и этапы управления трудовыми ресурсами. Функции менеджера в системе управления трудовыми ресурсами.**

1. Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью.

Основными составляющими удовлетворенности являются:

1. **Материальная заинтересованность** (зарплата, соц.сфера).
2. **Условия труда** (эргономика, устройство рабочего места).
3. **Перспективность, карьера.**
4. **Заинтересованность в работе.**

Все преуспевающие фирмы перспективы своего развития связывают с особой зоной внимания к кадровому менеджменту. Причина внимания к управлению персоналом – условия жесткой конкуренции, необходимость обеспечения конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность характеризуется многими составляющими, но даже единственная важнейшая составляющая конкурентоспособности фирмы – конкурентоспособность товара, напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Конкурентоспособность товара характеризуется:

производственный

снабжения изготовители

разработчики

изготовители

разработчики

изготовители

производители

маркетологи

разработчики изготовители

**1). Качеством. Персонал:**

**2) Обновлением. Персонал:**

**3) Ценой. Персонал:**

**4) Производительностью.**

 **Персонал:**

2. Науки о труде и персонале и научные направления, формирующиеся в рамках развития этих наук.

|  |  |
| --- | --- |
| Наука | Научное направление |
| 1) физиология труда; | 1) производительность и эффективность; |
| 2) психология труда; | 2) потенциал человека; |
| 3) эргономика; | 3) условия труда; |
| 4) безопасность труда; | 4) проектирование трудовых ресурсов; |
| 5) организация труда; | 5) планирование численности персонала; |
| 6) нормирование труда; | 6) отбор, обучение, адаптация персонала; |
| 7) экономика труда; | 7) мотивация; |
| 8) социология труда; | 8) материальное вознаграждение, оплата труда; |
| 9) управление персоналом; | 9) взаимоотношения в трудовом коллективе; |
| 10) трудовое право  | 10) рынок труда и управления занятостью; |
| 11) организация управления персоналом (чисто кадровые вопросы). |

3. Корпоративная культура и социо-техническое конструирование это современные тенденции в управлении персоналом.

Социо-техническая система характеризуется с одной стороны социальной подсистемой (всем тем, что необходимо для обеспечения нормального труда работников), и технической подсистемой:

* финансовые ресурсы;
* технологии;
* основные и оборотные средства;
* природные ресурсы.

Основные отличия социо-технического подхода:

1. В рамках этих систем формируются самоуправляющиеся команды (мобильные группы);
2. Имеет место дублирование функций в подразделениях, но при этом не возникают барьеры. В традиционной системе управления основными структурными элементами являются обособленные отделы, и в этом случае между отделами нет дублирования функций.
3. Использование универсальной квалификации работников при выполнении задания, группа несет ответственность за весь участок работы. В традиционной системе используются принципы узкой специализации при организации рабочих мест, ответственность за одну операцию.
4. В социо-технической системе существуют возможности использования оборудования, сложной техники, повышается отдача от инвестиций. В традиционной системе профессиональная подготовка носит индивидуальный характер, отдача инвестиций недостаточна из-за низкой квалификации.
5. В социо-технической системе выбор и оценка кадров при приеме на работу идет на конкурсной основе, оплата труда также на конкурсной основе. Ликвидация барьеров между различными категориями персонала в коллективе, как правило создает благоприятный климат. В традиционной системе прем на работу осуществляется простым приемом, оплата труда по традиционным системам, символы иерархии сводятся к подчинению одних работников другим.

Корпоративная культура – современная тенденция, это микрокультура, присущая данной фирме. Это индивидуальность фирмы, воплощенная в ситуации внутри фирмы с точки зрения межличностных отношений.

 Основное направление формирования корпоративной культуры - ориентация фирмы как на высокие производственные характеристики, так и на высокие нравственно-этические ценности. Большое влияние в западных фирмах придается формированию нравственного персонала. Внимательное отношение к персоналу, формирование у персонала признаков, придающих имидж фирме, сглаживание разницы между рабочим и управляющим, социальная адаптация. Культура зависит от умелого, эффективного управления персоналом.

4. Функции и задачи менеджера по персоналу:

1. Планирование потребности в персонале, при этом потребность планируется как по общей численности, так и по категориям (специальностям) на основе методики оценки затрат по трудоемкости и плановым показателям. Можно планировать и по другим показателям, например, по прибыли до уплаты налогов.
2. Вербовка или набор персонала. Разрабатывается специальная программа, в которой выбирается наиболее эффективный способ вербовки и осуществляется анализ кандидатур.
3. Отбор.
4. Определение структуры заработной платы и льгот. Основная цель состоит в сохранении нужных кадров и привлечении дополнительных кадров.
5. Профессиональная ориентация и адаптация – разъяснение и развитие у работников понимания того, что ждет от них фирма и какой труд в ней ценится.
6. Обучение – разработка программы повышения квалификации.
7. Планирование карьеры.
8. Оценка результативности труда – разработка методик оценки результативности труда и доведение ее до всех исполнителей.
9. Кадровые перемещения (перевод на другую работу, решение задач увольнения, понижения в должности).

Структура затрат времени менеджера по персоналу:

33% времени – на решение штатных проблем (ориентация, оценка результативности, набор).

28% - мотивация, социальная поддержка, компенсации.

11% - вопросы, связанные с повышением квалификации, обучением.

10% - трудовые, межличностные отношения.

18% - широкий спектр разных вопросов: взаимодействие с кадровыми структурами других фирм (конкурентов), агентствами по трудоустройству, участие в переговорах и другие стратегические и тактические вопросы.

В США отбором и оценкой персонала занимаются кадровые менеджеры, и при этом только на отбор тратится в среднем:

* на отбор секретаря - $2.000;
* инженера $8.000;
* бухгалтера $10.000;
* менеджера среднего уровня управления $8.000-12.000;
* топ-менеджера - $32.000.

**Планирование численности персонала. Методы планирования.**

1. **Сущность и задачи кадрового планирования.**
2. **Определение потребностей в персонале.**
3. **Нормирование численности персонала.**

1. Планирование численности.

Для планирования численности используют:

* списочный состав (предполагается, что в него включаются все работники, заключившие с фирмой трудовой договор);
* среднесписочный состав;
* явочный состав – то количество работников, которые являются на текущий момент на работу.

При определении состава и структуры персонала руководствуются критерием, который показывает сколько приходится прибыли на одного работника или работающего. Отношение *валовой прибыли к численности рабочих*. Этот показатель должен быть в худшем случае постоянным, в лучшем случае он должен расти. Если этот показатель снижается, то или лишние люди, или плохо организовано производство.

Вторым показателем, определяющим обоснованную численность персонала является *показатель затрат на одного работающего*. Они состоят из:

* заработной платы;
* отчисления в соцстрах;
* расходы по найму, реклама;
* обучение, стажировка;
* совершенствование условий труда, техника безопасности.

Стоимость одного рабочего места в Германии 160 тысяч марок, в авиакомпаниях США – 57 тыс.долларов.

Различают качественную и количественную сторону персонала. Качественная потребность выражается в конкретных категориях, квалификации, по уровню профессиональных требований.

Профессиональные требования – важная характеристика рабочих мест, наличие штатного расписания.

Качественная характеристика тесно связана с расчетом количества персонала.

В рыночной экономике устанавливается допустимая величина расходов на персонал. Эта величина является как бы отправной точкой для расчета других показателей планирования персонала. Чтобы сопоставить свои расходы с расходами конкурентов, создаются неформальные общественные структуры, которые занимаются вопросами рынка труда. Для этих целей разработана целая система кадровых показателей.

Необходимая численность: Cp=

Составляется баланс рабочего времени одного работника:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Календарный фонд времени | Кол-во выходных и праздничных дней | Кол-во рабочих дней | Кол-во невыходов на работу по плани-ым работам | Кол-во факт-х рабочих дней (п.3–п.4) | Потери рабочего времени. |
| 1 | 365 | 112 | 253 | ... | ... | ... |
| 2 | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Для определения количества обслуживания рабочих используется метод по нормам обслуживания:

Сс=

Для служащих, ИТР существует штатное расписание.

Использование статистических методов – на предприятиях есть определенная статистика. Между изменением объема выпуска и количеством рабочих есть прямая зависимость.

Экспертные методы.

Когда предприятие реорганизуется, либо переходит на новые технологии, возможно использование работы экспертов, которые бы учитывая условия труда, специфику, могли бы рассчитать как количество, так и квалификацию по категориям рабочих. При расчете численности работающих следует учитывать, что она формируется по трем направлениям:

* планирование потребностей в кадрах на предстоящий период в зависимости от объема, продукции и работ;
* планирование возможного выбытия (декретный отпуск);
* планирование резерва.

Для целенаправленной, аналитической и эффективной работы кадрами следует работать с целой системой показателей. К этой системе показателей можно отнести следующие:

- объем производства;

* величина основных фондов (говорит о фондовооруженности);
* производительность труда;
* прибыль;
* численность персонала, в том числе численность рабочих и численность руководителей;
* текучесть кадров;
* средний возраст работающих;
* затраты на заработную плату – общая сумма;
* средняя заработная плата;
* заработная плата руководителей;
* расходы на социальные выплаты;
* участие в прибылях;
* уровень заболеваемости и травматизма.

**Характеристика системы управления персоналом.**

1. **Организационная структура.**
2. **Профессиональный состав кадровых служб.**
3. **Функциональная схема системы управления персоналом.**
4. **Характеристика обеспечивающих подсистем, система управления персоналом (СУП).**
5. С точки зрения организационной структуры управление подразделяется на:
* стратегическое управление;
* текущее (тактическое) управление;
* оперативное управление.

Основные представители кадровых служб:

* менеджер по персоналу с юридическим образованием;
* менеджер по персоналу – специалист по СУП;
* психологи и специалисты по тестам;
* группа обучения или подготовки кадров.
* группа делопроизводства – архивариусы (программисты);
* специалисты планирования потребностей в кадрах;
* специалисты-менеджеры по внешним связям или по вопросам формирования резерва за счет контактов с фирмами по подбору персонала, по контракции (аренде) персонала;
* в состав развитых систем входят группы планирования карьеры и персонала;
* маркетологи по вопросам персонала (оценка кадрового потенциала фирмы на рынке).

**Система Управления Персоналом.**

Функциональная система отражает основную функцию – обеспечить эффективное управление.

Функциональная

подсистема

Информационная подсистема

Правовая подсистема

Финансовая подсистема

Социально-психологическая подсистема

(законы, инструкции)

Вся СУП и персонал необходимы для обеспечения эффективности, отсюда следует – связаны с факторами конкурентоспособности.

Факторы конкурентоспособности:

1. 40% - Организационная и социальная структура управления фирмой. Здесь три основных момента:

* гибкость – скорость реагирования на желания заказчиков и действия конкурентов (через обновление);
* комплексность – учет внешних и внутренних факторов воздействия на фирму (вводятся отделы маркетинга, специализированные отделы кадрового менеджмента);
* качество управления (зависит от самого управленческого персонала, сколь быстро умеет адаптироваться к изменениям).
1. 40% - Уровень технических решений, прогрессивность технологий:
* количество продукции, услуг. Если персонал профессионален, он может внедрять и создавать прогрессивные технологии;
* темпы, сроки разработки продукции;
* разработка и использование современных информационных технологий.

3. 20% - Производительность - обеспечение необходимого количества товаров для выхода на рынок;

* вопросы научной организации труда (вопросы нормирования труда, экономики).

**Характеристика функциональной подсистемы.**

**Характеристика информационной подсистемы.**

Информационная подсистема СУП обеспечивает необходимыми данными функциональные службы и менеджеров для принятия решений по всему спектру функций управления.

Основные задачи информационной подсистемы:

1. Сбор информации.
2. Систематизация информации.
3. Анализ информации.
4. Выдача информации для принятия управленческих решений.

Информация – это та, которая необходима для комплектования кадров, информации о сотрудниках этой фирмы, информация о различных их перемещениях, информация о мотивациях и вознаграждениях. Информация нужна не только для комплектования кадров, но и для их наиболее эффективного использования.

**Правовая подсистема.**

Ее часто называют правовой базой управления персоналом. Правовой базой системы управления персоналом являются:

* “Кодекс законов о труде РФ”;
* “Закон о коллективных договорах и соглашениях РФ”;
* “Закон о предприятии и предпринимательской деятельности”;
* “Закон РФ об образовании”;
* “Закон РФ о пенсиях и об основах налоговой системы”;
* “Гражданский кодекс РФ”.

На уровне предприятия:

* устав предприятия;
* учредительный договор;
* контракт, подписанный директором, администрацией.

Информационная система как правило содержит информацию по правовой и управленческой деятельности.

Основной круг норм, отражаемый в кодексе законов о труде РФ.

1. Порядок заключения коллективного договора с одной стороны, и трудового договора (контракта) с другой стороны.
2. Обеспечение занятости и гарантии реализации права граждан на труд.
3. Время работы и отдыха.
4. Заработная плата.
5. Гарантии и компенсации.
6. Трудовая дисциплина.
7. Вопросы охраны труда.
8. Труд женщин, молодежи.
9. Квоты различным категориям работников.
10. Трудовые споры.
11. Профессиональные союзы.
12. Полномочия трудовых коллективов.
13. Службы страхования.

**Финансовая подсистема.**

Финансовая подсистема предназначена для изыскания средств для решения основных вопросов кадрового менеджмента: для найма, отбора, расстановки, стимулирования, перемещения и социального развития персонала.

Профсоюзыы

Кредиты

Финансовые средства

(выручка)

Себестоимость

Прибыль

Отчисления в пенсионный фонд

Отчисления в фонд занятости

Отчисления на медицинское страхование

Отчисления в на социальное страхование

Заработная плата

Заработная плата менеджеров и работников кадровых служб

Единовременные выплаты, поощрения

Фонд потребления

Фонд накопления

Социальное развитие

Премии

Дивиденды

**Социально-психологическая подсистема.**

Это прежде всего система мотивации, социальной адаптации, планирования и карьеры.

Социально-психологическая подсистема прежде всего связана с социальной и психологической поддержкой персонала.

Упрощенная матрица взаимосвязей обеспечивающих подсистем и функциональной.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Подготовка и комплектование кадров | Расстановка и движение кадров | Использование кадров | Соцтальн-психологические факторы |
| Информационная |  |  |  |  |
| Финансовая |  |  |  |  |
| Правовая  |  |  |  |  |
| Социально-психологическая |  |  |  |  |

Характеристика диагностического моделирования при управлении персоналом.

Разработал ее Джон Иванцевич для разработки кадровой политики.

УП-модель включает три главных объекта анализа:

 персонал;

 условия м факторы внешние и внутренние;

 само предприятие или организация.

Такая модель прежде всего показывает какие из взаимосвязей трех важнейших ее элементов должны быть выделены и проанализированы при решении конкретной задачи управления персоналом..

УП-модель (диагностическая).

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние факторы | Внутренние факторы |
|  |  |

|  |
| --- |
| Кадровая политика предприятия |
| Направление УП деятельности | Личностные характеристики работников | Оценочные критерии эффективности кадровой политики |
| 1. Обеспечение равных возможностей эффективного труда  | 1. Способности | 1. Результативность труда |
| 2. Анализ рабочих мест. | 2. Образ мышления и склонности | 2. Удовлетворенность трудом |
| 3. Планирование рабочих мест | 3. Предпочтения | 3. Соблюдение законодательства |
| 4. Набор персонала | 4. Рабочие интересы и мотивация | 4. Наличие прогулов |
| 5. Отбор персонала | 5. Личностные качетва работников | 5. Текучесть кадров. |
| 6. Оценка результативности труда | 6. Наличие трудовых конфликтов |
| 7. Обучение и повышение квалификации персонала | 7. Наличие жалоб |
| 8. Планирование карьеры и продвижение | 8. Частота рабочего профессионального травматизма |
| 9. Оплата труда персонала, пособия | 9.конечные результаты деятельности предприятия |
| 10. Обеспечение трудовой дисциплины | 10. Конкурентоспособность продукции, работ, услуг. |
| 11. Трудовые отношения |
| 12. Обеспечение безопасности и здоровых условий труда |
| 13. Режим работы. |

**Факторы по Иванцевичу:**

**1. Внешние факторы:**

а) Правительственное регулирование и законодательство. Затрагивает области, связанные с законодательством управления при приеме на работу, при оценке, продвижении и обучении. Исключение дискриминации по возрастному и половому признакам. Регулирование условий оплаты труда, условий и режима труда, в том числе продолжительность рабочего дня. Регулирование вопросов, связанных с пособиями, особенно с такими, которые оказывают влияние или связаны с пенсионной системой. В этот круг включаются основные вопросы, связанные с охраной здоровья.

Основные проблемы, возникающие в связи с государственным регулированием сводятся к следующему:

* Регулирование редко, а чаще всего никогда не учитывает специфику предприятий, связанную с размерами предприятия. Система способствует применению упрощенных методов к решению сложных проблем.
* Сроки принятия решений удлиняются с учетом необходимости государственного вмешательства. Регулирование не приводит к явному эффекту и взаимной выгоде, предполагает необходимость более сложного юридического маневрирования.
* Предписания устаревают, не сохраняют силу.

б) Профсоюзы.

в) Экономические условия. Связан с конкуренцией в первую очередь.

г) Структурный состав рабочей силы надо рассматривать с позиции условий на рынке труда с точки зрения предложения силы и т.д.

д) Месторасположение предприятия рассматривается с разных позиций. С позиций близости к населенным пунктам. Рассматривается в ракурсе с поставщиками – источник снижения затрат, высвобождаются средства для решения кадровых вопросов. С позиции расположения потребителей, клиентов.

**2. Внутрипроизводственные факторы:**

а). Цели, как генеральная, так и общие. В отношении кадровой политики: удовлетворенность трудом работников предприятия, адаптивность предприятия к изменениям на этой основе. Способность предприятия быстро адаптироваться может создавать хорошие результаты в короткие сроки. Это не значит только поменять технологическую базу, начинать надо с персонала.

 б) Стиль работы акцентирует внимание на двух крайностях: на централизации или децентрализации. Централизация – контроль, бюрократизация, или это отражение оптимального соотношения.

в) Природа задачи. Обычная характеристика работы – с одной стороны это степень требуемых физических усилий, с другой стороны

**-** степень вредности для здоровья;

* продолжительность работы;
* взаимодействие с другими людьми;
* месторасположение работы (рабочего места) на улице, на транспорте, в помещении.

г) Состав рабочей группы. Все члены рабочей группы должны воприниматься и ощущать себя как единая команда. Каждый член этой группы является полноправным членом при решении всех вопросов и дискуссий. Цели этой группы должны быть четко сформулированы, определены. Все участники группы активно ищут средства для достижения этой цели. Нужно исходить из того, что имеющиеся ресурсы должны четко соответствовать кругу решаемых задач.

д) Стиль и опыт лидера. Лидеры должны умело применять свое мастерство, личные качества, власть и авторитет в первую очередь для решения кадровых вопросов.

**Кадровая политика.**

Способности могут быть: механические или двигательно-координационные.

* умственные;
* творческие.

Многие способности обусловлены генетически, их нужно использовать с позиции наиболее рационального применения средств. Речь идет об образе мышления, склонности, предпочтениях. Все это вместе взятое существенно влияет на поведение человека на работе. Менеджеры-управленцы должны иметь четкие представления и уметь ориентироваться, чтобы направлять все в нужное русло.

Мотивация преследует здесь цель индивидуальную, для достижения общих и индивидуальных целей. Профессиональные интересы должны превалировать, чтобы они реализовались и следовательно развитие работников.

Личностные качества работника – это черты характера, личностные ценности, мотивы, генетические особенности. Необходимо раработать базу, методику для работы с персоналом.

Разработка кадровой политики (стратегии).

Кадровая стратегия, характеристика, варианты выбора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид стратегии фирмы | Характеристика персонала | Действия менеджера, практический выбор управления персоналом |
| 1.Предпринимательская стратегия. В ее рамках принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, она характерна также тем, что в центре внимания быстрое осуществление ближайших мер даже без детальной проработки. | Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовые рисковать, не боящиеся ответственности, ведущие сотрудники не должны меняться. | А). Отбор и расстановка кадров: подобрать людей, способных и творческих, способных к риску, доводить дело до конца;Б) Вознаграждение: на конкурсной основе;В) Оценка: оценка на результатах, но не слишком жесткая, могут быть ошибки;Г) Развитие личности: характеризуется как неформальное, ориентированное на ведущего специалиста;Д) Планирование перемещений: карьерный рост, ориентация на интерес каждого конкретного служащего.  |
| 2. Стратегия динамического роста. Сопряжена с меньшим, чем предыдущая, риском. Отличается постоянным сопоставлением и анализом текущих целей и формируется с целью создания фундамента будущего. | В условиях этой стратегии все сотрудники должны быть очень квалифицированными, быстро адаптироваться, проблемно ориентированными. | А). Отбор и расстановка кадров: поиск высококвалифицированных, гибких, способных рисковать, верных корпоративным интересам;Б) Вознаграждение: справедливое и беспристрастное на конкурсной основе; В) Оценка: основывается на четко оговоренных критериях;Г) Развитие личности: акцент на качественном росте уровня специалистов и совершенствовании в данной области деятельности; Д) Планирование перемещений: разнообразные формы служебного передвижения, при этом учитываются возможности сегодняшнего дня. |
| 3. Стратегия прибыльности: в центре внимания сохранение существующего уровня прибыли, финансовые затраты скромные. | Управленческая система хорошо развита, возможно прекращение найма. Внимание менеджеров на критерии количества и эффективности персонала. | А). Отбор и расстановка кадров: требования чрезвычайно жесткие;Б) Вознаграждение: на заслугах, старшинстве и внутрифирменном представлении о справедливости;В) Оценка: крайне ориентированна на результат и очень тщательно продумана;Г) Развитие личности: обеспечение повышения компетентности в области поставленных целей, задач;Д) Планирование перемещений: перемещения довольно ограничены. |
| 4. Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, практически не уделяется внимания попыткам спасти предприятие. | Требуются служащие на короткое время без приверженности данной фирме. Не идет речь о дополнительном наборе | А). Отбор и расстановка кадров: не осуществляется или маловероятен;Б) Вознаграждение: по заслугам и без дополнительного стимулирования;В) Оценка: управленческие критерии;Г) Развитие личности: так как возможности ограничены, только в исключительных случаях может происходить внутрифирменная подготовка;Д) Планирование перемещений: нет перспектив. |
| 5. Стратегия циклическая (кругооборота) с целью спасения предприятия. Меры по сокращению затрат, часто за счет сокращения персонала. Угнетенное состояние коллектива. | Гибкость, быстрая адаптация к переменам, ориентация на большие цели. Ориентация на ведущих специалистов.  | А). Отбор и расстановка кадров: осуществляется сокращение персонала, но требуются разносторонние работники, жесткий отбор;Б) Вознаграждение: система стимулов и проверки заслуг;В) Оценка: осуществляется по результатам по жестко выбранному кругу критериев, выбирается совместно как персоналом, так и управляющими;Г) Развитие личности: производится обучение, но очень тщательный отбор претендентов;Д) Планирование перемещений: разнообразные системы и формы продвижения, финансовые вложения. Перестановка либо взамен, либо с тщательным обоснованием. |

**Комплектование кадров.**

1. Задачи менеджеров.

2. Факторы влияющие на комплектование.

3. Минимизация ошибок при найме.

1. Комплектование кадров предполагает поиск, отбор, наем, распределение по рабочим местам в соответствии с профессионально-квалифицированной структурой.

Круг задач менеджера связан с этими вопросами. Основные задачи менеджера по персоналу при комплектовании кадров:

1. Определение оптимальной численности управления. Ориентируются на объем выпуска и парк оборудования.
2. Подбор качественного состава.
3. Распределение работников по рабочим местам, закрепление ответственности в соответствии с персонально-квалифицированным уровнем персонала.
4. Сохранение высококвалифицированных кадров.
5. Продвижение по служебной лестнице.

2. На процесс комплектования кадров оказывают влияние внешние и внутренние факторы.

Внешние:

* демографический, возрастной ценз, пол;
* социальный, образование;
* состояние рынка труда;
* правовые факторы;
* организационно-технические (научно-технические) – организационно-технический уровень предприятия и отрасли.

Внутренние:

* эффективность решения всех выше названных задач.

Затраты на персонал формируются из затрат на найм, отбор, затраты на повышение квалификации на обучение, затраты на заработную плату персоналу, выплаты премий, льготы, увольнения (компенсации), затраты связанные с некомпетентностью персонала (брак).

1. Как можно минимизировать ошибки при найме:
2. Проанализировать работу.
3. Описание работы.
4. Разработка персональной спецификации (или спецификации работы), что и будет отражать весь состав требований к претенденту на работу.

1) Анализ выполняемой работы осуществляется по методике контрольного опроса. Состав контрольных вопросов представлен блоками:

Контроль №1: *Метод ключевых слов*, включает вопросы:

1. Что делается, какая работа?
2. Когда делается?
3. Зачем?
4. Как?

Контроль №2: *Обязанности*:

1. Какова ответственность за подчиненных.
2. Ответственность за оборудование, материалы, инструменты.
3. Финансовая ответственность.

Контроль №3: *Взаимоотношения*:

1. Отношения с вышестоящими работниками.
2. Отношения с коллегами.
3. Отношения с другими отделами.
4. Взаимодействие с клиентами, поставщиками.

Контрольный блок №4: *Требования, предъявляемые к работе*:

1. Необходимое оборудование, образование, опыт.
2. Аналитические способности.
3. Необходимые физические данные.
4. Требуемый стандарт по характеристикам и результатам.

Контроль №5: *Рабочие условия*:

1. характеризуется с позиций физических условий и окружающей среды.
2. Социальные условия и рабочая группа.
3. Экономические условия и оплата.

Контроль №6: *Оценка результатов,* проанализировать кем осуществляется проверка:

1. Работодателем.
2. Вышестоящими лицами.

2) Описание работы :

1. Название занимаемой должности.
2. Подчинение.
3. Краткий перечень обязанностей и деятельности.
4. особые требования к работе и особые обязанности.

3). Персональная спецификация – это документ, содержащий требования, предъявляемые к исполнителю работы. Отражает основные моменты:

а) Физические качества с учетом минимальных требований и желательных.

б) Умственные качества.

в) Образование и квалификация.

г) Опыт и подготовка.

д) Личные качества.

**Проблемы найма.**

1. Основные источники замещения вакансий.
2. Характеристика основных методов отбора кадров.
3. Некоторые аспекты отбора кадров в зарубежных странах.
4. Вопросы составления резюме

Основные причины возникновения вакансий на предприятиях:

* Связанные с внешними факторами, связанные с рынком труда.
* С внутренними причинами (перемещение внутри, ротация, проведение конкурсов, связанные с расширением производства).

Существуют различные источники привлечения кандидатур: центры по трудоустройству, биржи труда, частные агентства, ВУЗ-ы и т.д., родственные предприятия по направлению деятельности, профсоюзы, эмиграция.

В большинстве стран идет процесс исчезновения кадровых служб. Обращаются в специализированные агентства, занимающиеся кадровым менеджментом, их услуги стоят довольно дорого. Российские агентства занимаются в основном вопросами найма и отбора, а управлением занимаются лишь узкий круг агентств.

Характеристика основных методов отбора кадров:

* метод анкетирования;
* метод собеседования;
* метод интервьюирования;
* отборочные тесты;
* «аквариум».
1. Метод анкетирования – формирование и заполнение анкеты, они как правило включают типовые формы, часто применяются на государственных предприятиях. Цель – первичное знакомство и отбор. Как правило, анкетирование очень редко применяется на хороших предприятиях. Чаще – комбинированное, с собеседованием.
2. Собеседование может быть дисциплинарное, квалификационное. Часто это зависит от того, на какую должность идет человек.

Квалификационное – упор на профессиональные качества.

Дисциплинарное собеседование – с особыми условиями работы, в случае низкоквалифицированных работ, командировочные работы.

Часто уравнивают интервьюирование и собеседование, но это разные вещи.

3. Интервьюирование – здесь цель более узкая. К этому методу прибегаю тогда, когда есть ряд вопросов, по которым спрашивают. В отечественной практике собеседование используется чаще.

 Собеседование: план 7-и пунктов:

* физические данные;
* образование и опыт;
* интеллект;
* способность к устному счету, речи, физическому труду;
* интересы претендентов;
* диспозиция (чувство ответственности, лидерство, общительность);
* личные обстоятельства (влияние работы на личную жизнь).

В некоторых регионах есть вопросы, которые нельзя задавать: возраст, в США не принято делать комментариев по поводу пола, расовой принадлежности и цвете кожи, семейное положение, число и возраст детей, физические данные, судимость, жилищные условия.

1. Отборные тесты. Мода на них сильна. Здесь много зависит от профессионального уровня людей и самих тестов.
2. «Аквариум». С целью отбора специалистов топ-менеджмента. Организация условно-деловой игры. Круглый стол, по периметру сидят эксперты. Сидящие в центре получают вопросы. Предлагается решить проблему, либо которая была в истории предприятия, либо насущна сейчас. Иногда выступают по ролям. Все эксперты фиксируют происходящее и потом отрабатывают результаты и выносят предложения. Эти процедуры дорогостоящи , так как на это время отключаются от своей работы специалисты.

**Резюме. Характеристика и основные моменты составления.**

Резюме – представление самого себя с целью получения работы. Важнейшие требования: должно быть кратким и содержательным. Резюме бывают структурированные и неструктурированные.

Структурированные составляются по определенной структуре фирмой. Такие требования могут быть со стороны агентств или работодателей.

Неструктурированные пишутся в свободном стиле без ограничения блоков. С точки зрения рекомендаций неграмотно говорить о том, что есть образцовое резюме. Кроме структурированных и неструктурированных есть:

* функциональные;
* хронологические.

Функциональные подчеркивают те навыки, которые приобрели и которые прямым образом относятся к навыкам для получения работы. Это часто касается узких профессий.

Хронологическое – история изложения работы. Хотят подчеркнуть должностную картинку, похвастаться фирмой.

Ошибки при написании резюме:

1. Резюме написано мелким шрифтом.
2. Текст с малым межстрочным интервалом.
3. Применение таблиц.
4. Не указано, какая работа разыскивается.
5. Указывается сразу несколько желаемых должностей.
6. Не указан номер телефона.
7. Много второстепенной информации.

В некоторых случаях работодатели просят представить развернутое резюме. Оно пишется именно по требованию. Все равно оно не должно превышать одну страницу. В развернутом резюме надо указывать все способы связи, текст должен быть разделен на смысловые блоки, необходимо в самом начале указывать цель.

Структура оптимального резюме.

1. Цель (получить работу, принять участие в конкурсе и получить должность менеджера), необходимо указать код, если он указан в объявлении.
2. Личные данные. (полная формальная информация: ФИО, дата и место рождения, семейное положение, наличие и возраст детей, место жительства, почтовый адрес, телефон).
3. Образование (высшее экономическое образование, название учебного заведения и специальность по диплому, время окончания, сведения о специальной подготовке, существенной для получения желаемой работы).
4. Профессиональный опыт в обратном хронологическом порядке, указывая названия организаций, в которых работали в течение последних 3-5 лет. Не только должности, но и раскрыть содержание работы, так как это является индикатором профессионального уровня (например анализ финансовой деятельности, разработка стратегии).
5. Дополнительные сведения: навыки, существенные для выполнения данной работы, публикации, участие в конференциях, характеристика личных качеств, хобби.

**Повышение квалификации и переподготовка персонала.**

1. Причины, выражающие необходимость переподготовки внутри фирмы.
2. Цели повышения квалификации.
3. Характеристика типов обучения, преимущества, недостатки.
4. Методы внутрифирменного обучения.
5. Причины, выражающие необходимость переподготовки внутри фирмы:

А) нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;

 Б) увеличение стоимости рабочей силы;

В) давление конкурентов требует эффективного использования труда;

Г) технические особенности, изменения, связанные с НТП, появление более совершенных процессов, информационных технологий;

Д) переход на другую должность;

Е) рост объемов торговли и производства;

Ж) необходимость развивать потенциал работников, социальную ответственность фирмы за ее работников.

1. Цели повышения квалификации:

А) удержать , уберечь, охранить работника;

Б) создание резерва в сфере управления а значит продвижение по служебной лестнице;

В) необходимость повышения производительности труда с одной стороны, и с другой стороны – повышение качества продукции, качества труда;

Г) поиск для работников тех работ, которые соответствуют их запросам, характеру, специальности.

**Характеристика типов обучения, преимущества, недостатки.**

1. Система внутрифирменного обучения.
2. Обучение вне фирмы, внешнее обучение.
3. Внутрифирменное обучение.

 Методы:

1. Ротация;
2. Чередование операций;
3. Специальный подбор заданий для обучения и привития навыков;
4. Система наставничества;
5. Система быстрого реагирования: формируется на основе разработок специалистов по кадровому менеджменту. Эти разработки – специальные задания, которые требуют скорого исполнения. Используются на предприятиях, где существует быстрая смена объектов производства или частое расширение производства;
6. Стажировки на других организациях.

Плюсы внутрифирменного обучения:

* практическая направленность обучения;
* учитывается специфика предприятия во всей совокупности;
* небольшие расходы на обучение;
* возможность контроля за ходом обучения.

Минусы внутрифирменного обучения:

* отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий;
* отвлечение от обучения для выполнения текущих дел.
1. Внешнее обучение.

Плюсы:

* работникам предоставляется возможность получения новой информации и обмена идеями;
* возможность полного отключения от текущих дел;
* возможность проведения сравнительного анализа производственных процессов.

Минусы:

* меньшая практическая направленность;
* в меньшей степени или вообще не учитывается специфика;
* большие затраты;
* работники воспринимают это обучение как дополнительный отпуск.

**Аттестация и оценка результативности.**

Необходимость проведения оценки результативности:

1. Административные цели:
* увольнение;
* перемещение по служебной лестнице;
* оценка кадрового потенциала с целью разработки стратегии и тактики фирмы.
1. Информационные:
* информация об уровне профессиональной подготовки работников;
* что требуется для пополнения навыков обучения персонала, разработка программы повышения квалификации.
1. Мотивационные:
* по оценке результативности выбрать способы мотивации, инструменты.

Этапы оценки результативности:

1. Устанавливаются критерии результативности для каждого рабочего места.
2. Определение процедуры оценки.
3. Анализ и обсуждение результатов оценки.
4. Принятие решения и документирование оценки, ознакомление с результатами заинтересованных лиц.

Характеристика основных методов оценки результативности труда:

1. Письменные характеристики: отражают, как правило, характерные черты аттестуемого работника по отношению к труду, его взаимоотношения с коллегами и личные качества.

Плюсом является относительно простой с точки зрения способ организации.

Минус – трудность сопоставления характеристик и недостаточная формализованность характеристик, различие по содержанию.

2. Графическая шкала: основой является единый набор характеристик для определенной категории персонала, причем заложена оценка каждой характеристики в баллах. К совокупности этих характеристик можно отнести:

* количество труда;
* производительность;
* инициативность;
* адаптивность;
* уровень профессиональных знаний (по совокупности основных параметров);
* способность выдерживать нагрузки, в том числе физические, нервные;
* способность аргументировать правильность действий;
* ритмичность в работе;
* отношения с коллегами;
* способность к самовыражению;
* организационные, аналитические способности и т.д.

На выбор стандартных характеристик оказывают влияние профессия, квалификационный уровень, должность и другие факторы организационного свойства.

Сумма баллов по совокупности характеристик дает представление о месте аттестуемого среди других работников.

Минус – отсутствие значимости, однако, если есть необходимость, то вводится значимость и сумма определяется с ее учетом. Тогда аттестуемый получает рейтинговую оценку, исходя из которых составляют списки.

3. Метод обязательного выбора – процесс определения характеристик для аттестуемого из специально разработанной совокупности необходимых для данной должности качеств. Каждая из установленных характеристик имеет соответствующие баллы. Обязательный выбор ряда характеристик для конкретного аттестуемого позволяет определить общую сумму баллов. Обычно для совокупности характеристик с баллами составляется сводная таблица, с которой работает эксперт.

4. Метод ранжирования – из общего списка аттестуемых эксперты или руководитель выбирают сначала наиболее ценного работника по всему комплексу требований и наименее ценного. Фамилия самого ценного вычеркивается из общего списка и заносится в верхний ряд отдельного списка, а самый худший – в самый низший ряд.

5. Оценка результативности по методу «управление по целям»- основан на оценке достижений работником целей, намеченных совместно с руководителем на конкретный период времени. Предусматривается систематичное обсуждение достигнутых и недостигнутых целей, как правило, при этом требуется количественное определение целей, в том числе сроков их достижения. При реализации этого метода используются для оценки как руководители, так и эксперты, приглашенные со стороны. Минусом является достаточная дороговизна метода.

6. Метод оценки по решающей ситуации –основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях, которые назначаются решающими. Ведется систематическая запись в зависимости от характера работы этих оценок по рубрикам.

Требования, предъявляемые к проведению аттестации, ее характеристика.

Для проведения аттестации создаются специальные комиссия, соответствие которой утверждается и выходит соответствующее распоряжение.

Аттестация проходит в несколько этапов:

1. Многоплановая подготовка.
2. Оформление нормативной базы аттестации, то есть приказ о проведении этого мероприятия.
3. Утверждается порядок проведения.
4. Формируется список аттестуемых.
5. Подготовка критериев оценки аттестуемых. Критерии подготавливают функциональные менеджеры, предварительно обсудив их с коллективом. Подготовка критериев основана на объективной оценке и анализе содержания деятельности данной фирмы, а также на анализе требований, предъявляемых к данной должности, а также берутся во внимание факторы, влияющие на успех фирмы.
6. Определение времени проведения аттестации. К этому сроку должны быть подготовлены методические разработки процедур (оценки качеств), перечень тестов. Все это должно быть подготовлено с учетом используемых критериев оценки.

Проведение аттестации нуждается в профессиональном кадровом обеспечении, которое может осуществляться как с привлечением работников данного подразделения, а также может обращаться в специализированное агентство.

В привлечении своих работников есть свои минусы и плюсы. Плюс – никто кроме коллектива не знает лучше работника. Минус – часто влияют симпатии или антипатии. Поэтому для проведения аттестации приглашаются представители внешних консультационных фирм или работников других подразделений.

Итогом аттестации является суммарный анализ формальных документов:

* резюме;
* справка о прошлой деятельности;
* письменная рекомендация руководителей;
* положения о подразделении, в котором отражается его деятельность;
* оценка проекта работы подразделения.

В случае негативных результатов аттестации проводятся собеседования с аргументацией результатов. Должен быть заполнен аттестационный лист по завершению аттестации и собеседования.

Аттестационный лист содержит:

1. ФИО.
2. Должность.
3. Стаж работы.
4. Квалификационная категория.
5. Замечания, высказанные членами комиссии.
6. Рекомендации аттестационной комиссии: по профессиональным знаниям, по необходимости дальнейшего планирования карьеры.
7. Краткое решение аттестационной комиссии.

Этот лист должен быть подписан председателем аттестационной комиссии, руководителем, членами комиссии.

Эти документы необходимо хранить до следующей аттестации.

Основные направления кадровой деятельности по уровням решений.

Направления действий кадровых менеджеров в зависимости от уровня решений.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название уровня | Отбор и расстановка служащих | Вознаграждение (з/плата и премии) | Оценка | Развитие персонала (повышение квалификации) | Планирование и продвижение по службе |
| 1. Стратегический уровень (длительная перспектива) | Сформировать перечень основных характеристик работников, необходимых фирме на длительную перспективу, спрогнозировать изменение внутренних и внешних факторов | Определить, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом внешних факторов. Увязать эти решения с возможностью долговременной стратегии бизнеса | Определить, что именно нужно предприятию на длительную перспективу, а именно какие действия, работы. Использовать различные средства оценки и самые современные методы. Дать предварительную оценку потенциала работников и его динамику | Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке, работе. Создать систему прогнозирования всех возможных изменений. | Построить долговременную систему, обеспечив лучшее сочетание гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией фирмы. |
| 2.Управленческий уровень (среднесрочный уровень) | Выбрать критерии отбора кадров, разработать план действий на рынке рабочей силы, исследовать возможность проникновения на новые рынки | Разработать план системы развития оплаты работников, проработать вопрос создания системы льгот и премирования | Создать обоснованную систему оценок технических условий и будущего их развития. Создать централизованные оценки работников. | Разработать обоснованную управляющую систему, разработать меры саморазвития, проработать вопросы организационного развития | Разработать схему продвижения работников, увязать индивидуальные интересы работников с задачами фирмы. |
| 3. Практический (краткосрочный период) | Разработать остальные расписания, разработка набора, разработка схемы проведения отбора (в том числе собеседование) | Разработать систему оплаты труда, соответствующую данным условиям, разработать систему премирования | Необходимо создать систему оценки работников, создать повседневную систему контроля (для массового производства на крупном предприятии) | Разработать систему повышения квалификации и тренинги, сориентированную на конкретных работников. | Спланировать близлежащие кадровые перемещения и обеспечить подбор на отдельные рабочие места из числа работающих на предприятии. |

**Конфликт. Типы конфликтов. Основные подходы к разрешению конфликта.**

Конфликт может быть рассмотрен как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, представителями которых могут быть как конкретные лица, так и группы лиц.

Около 20% рабочего времени руководитель тратит на разрешение конфликтов. Обычно рассматривают различные типы конфликтов и уровни конфликта в организации:

* внутриличностный;
* межличностный;
* внутригрупповой;
* внутриорганизационный.

С точки зрения причин конфликтной ситуации бывают:

* конфликт целей, то есть когда стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.
* конфликт во взглядах, идеях, решениях проблем.
* Чувственный конфликт, различные эмоции, лежащие в основе отношений друг с другом.
1. Внутриличностный конфликт свойственен индивиду и чаще по природе является конфликтом целей, взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится тогда, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, идей или поведения в целом.
2. Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов. Этот тип конфликта очень разносторонен. Стороны конфликта находятся в оппозиции друг к другу как правило с позиций ценностей, целей или поведения.

Возможны пять вариантов выхода из межличностных конфликтов, которые могут быть представлены в виде матрицы:

Разрешение конфликта силой

 Разрешение конфликта через

 сотрудни

 чество

 Уход

 от

 конфликта

Войти в

положение другой стороны

Разрешение конфликта через компромисс

Интерес к себе

Интерес к другим

1. Разрешение конфликта силой: выбирая его, следует отметить, что он характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в его устранении, но без учета интересов другой стороны. Для его применения необходимо обладать властью или силой.
2. Уход от конфликта: обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости, но этот стиль свидетельствует о решении дать развиваться конфликту.
3. Разрешение конфликта через сотрудничество: высокая степень личной вовлеченности в разрешение конфликта, сильное желание объединить усилия с другими коллегами для разрешения конфликта. При этом подходе выигрывает каждая сторона. Менеджеры, использующие этот стиль разрешения конфликтов, обычно обладают следующими характеристиками:
* рассматривают конфликт как явление нормальное, вполне закономерное и ведущее в дальнейшем к творческому решению;
* главное они видят в том, что конфликтом можно правильно управлять;
* считают, что каждый участник имеет равные права при его разрешении;
* исходят из того, что никто не должен пострадать в интересах всех при разрешении конфликтов;
1. Войти в положение другой стороны: придерживаться стиля поведения, в основе которого заложено желание скооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего личного интереса. Этот стиль помогает в стремлении реализовать желание других участников конфликта и воспринимается окружающими положительно, но возможны случаи, когда это воспринимается как слабость, чужое влияние.
2. Через компромисс: учет интересов всех сторон, реализация через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на уступки. Но здесь не удается добиться взаимной абсолютной удовлетворенности, но нет и абсолютной неудовлестворенности.

**Планирование карьеры.**

Карьера – это предмет выбора субъекта, это динамика положения субъекта в профессионально квалификационном положении и структуре фирмы.

Отражает специфику качества и количества труда конкретных работников данной фирмы.

Некоторые аспекты теории Джона Голланда, который исследовал и предложил теорию выбора карьеры. Голланд считает, что выбор есть выражение личности, а не какая-то случайность или предоставленный шанс. Он также считает, что карьерные достижения находятся в соответствии с личностью и видом деятельности или работы. Существует шесть типов личности:

 Машинист

Ученый-исследователь

 Бухгалтер

 Декоратор

 Адвокат

Консультант

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

1. Реалистический.
2. Исследовательский.
3. Артистический.
4. Предпринимательский.
5. Конвенциональный.
6. Социальный.

Реалистический тип – такие люди обладают атлетическими или механическими возможностями, любят работать с механизмами, техникой.

Исследовательский тип – эти люди любят учиться, исследовать, наблюдать, анализировать, принимать решения. То есть это люди , отдающие предпочтение деятельности познавательной, аналитической методисты, согласно классификации Голланда называются «учеными –исследователями».

Артистический тип – любят учиться, находиться в неформализованных ситуациях, обладают способностями к творчеству. Это экспрессивный, оригинальный человек, обладающий умением представлять что-либо или кого-либо. Человек с богатым воображением и тонкой интуицией.

Социальный тип – эти люди искусны в речах, любят работать с людьми, контактны, коммуникабельны, любят разъяснять, оказывать помощь и работать вместе с людьми.

Предпринимательский тип – этим людям характерно желание и свойство оказывать влияние на других людей ради экономической и организационной выгод. Человек, отдающий предпочтение работе, позволяющей ему управлять, влиять.

Конвенциональный тип – люди, которые любят расчеты, вычисления, работу с фактами, предпринимательскую деятельность, связанную с систематическим манипулированием данными, цифровой информацией, записями. Почтительно относятся к инструкциям.

Голланд считал, что один из типов всегда доминирует в человеке, но человек приспосабливается к условиям и использует спектр отражений в рамках двух или более типов.

Он применил шестиугольник для представления широты и дистанции между различными типами системы. По Голланду чем ближе ориентации в шестиугольнике, тем ближе типы личности, значит если доминирующая и вторичная ориентация близки, то карьеру выбрать относительно легко.

Для определения типа личности разработано несколько подходов, предполагающих вычисления. Один из этих методов был разработан Дж.Голландом.

**Проблемы карьеры**.

1. Основные этапы и стадии карьеры по теории Вудкока и Фрэнсиса.
2. Характеристика различных подходов к формированию и выбору карьеры.
3. Наиболее распространенные модели планирования карьеры за рубежом.

Планировать карьеру – создать условия для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней. Необходимо увязывать этапы жизни и стадии карьеры. Вудкок и Фрэнсис выделили основные этапы трудовой жизни:

a) обучение;

b) включение;

c) достижение успеха;

d) профессионализм;

e) переоценка ценностей4

f) мастерство;

g) пенсионный период.

Пять этапов, начиная с b – начальной карьеры – в 20-24 года, вхождение в организацию и нахождение своего места.

С – период стремления заявить о себе, период достижения успехов, желание и необходимость признания;

D – высокий профессионализм, характеризуется расширением сферы применения способностей, знания. Новые обучения, упрочение занимаемого положения – 35-45 лет.

Е – довольно ответственный - переоценка своих собственных достижений, пересмотр значений проделанной работы, возможные сомнения в правильности выбора (карьеры, профессии) – 50-60 лет.

F – характеризуется акцентом на развитие других людей, прежде всего молодежи, желание с одной стороны помочь развитию, решить задачи организации, с другой стороны – желание продемонстрировать собственное мастерство, стремление к благополучию – 60 - ... лет.

Кривая опыта

Кривая энтузиазма

5

4

3

2

1

Необходимо учитывать - человек должен определиться в выборе средств, необходимых для продвижения по служебной лестнице (тренинг, обучение), в зависимости от желаний и возможности. Организация должна определить свои потребности и возможности в сфере планирования карьеры. Чтобы эти возможности оценить, существуют различные методы, способы, например: к числу методов оценки самого человека относятся следующие наиболее распространенные в практике. Методы сопряжены с обращением в сфере услуг за карьерами:

1. Индивидуальное консультирование (тесты, интервью, собеседование), затем осуществляется последовательная проработка совместно консультанта с работником различных вариантов карьеры. Этот подход довольно дорогой, его применяют к работникам с большим стажем.
2. Групповая сессия – более дешевый способ, рассчитан на работу с группой, более дешевый.
3. Различные формы самооценки. Самый дешевый с точки зрения экономических затрат. Используется чаще всего как дополнительный способ, средство оценки самокритичности.
4. Консультирование (не только человека, но и организации) менеджером по персоналу и консультирование непосредственным руководителем. Менеджеры по персоналу знают коллектив, обладают навыками оценки, умеют корректировать работу как руководителя, так и подчиненного.
5. Реализация через оценочные центры, формирование базы для развития карьеры. В этих центрах обычно проводится оценка слабых и сильных сторон в определенных областях: область с анализом проблемы, с одной стороны область коммуникаций, с другой стороны – область целей, принятия решений, а именно владение современными методами теории и практики, с разрешением конфликтов, в области обучения мотивации работников, в области сферы контроля за работниками, область связанная с рациональным использованием времени. Центры помогают каждому работнику сформулировать реалистические цели и помогают ему выдвинуть свои задачи и цели продвижения. Эти центры дорогие, туда обращаются чаще управленцы.
6. Метод перспективной профессиональной поддержки. Он сочетает в себе индивидуальное конструирование и экономическое групповое. Состоит из трех этапов:
7. Консультант проводит семинар для группы или телефонное собеседование (по времени около полвины дня). Как правило связан с ознакомлением по направлениям, объясняется суть и содержание развития карьеры, цели стоящие в рамках планирования, эффективность, именно роль конкретного работника в развитии карьеры.
8. Тестирование, тесты самооценки с вопросами и вариантами ответов. Первый тест по оценке личных и деловых качеств для выявления положительных и отрицательных сторон в сфере принятия решений, преодоления стрессов, в сфере определения сильных и слабых сторон, связанных с лидерством, творчество. Второй тест с профессиональной оценкой, выяснить в профессиональном плане склонности работника.
9. Консультант проводит анализ результатов предварительных этапов и дает ответ по каждому работнику. В этом ответе излагается характеристика профессиональных знаний, умений, мотивация этому человеку, интерес к сфере работы и служебного роста и соответствие этого интереса деловым качествам. Возможные варианты карьеры, даются рекомендации.

Планирование состоит в степени определения целей, направления путей ведущих к их достижению.

Пути реализации целей – последовательность должностей, на которых надо поработать прежде чем занять целевую должность, с другой стороны – набор средств для приобретения требуемой квалификации, навыков и опыта.

Распространенной является *модель партнерства по планированию и развитию карьеры*. Существует несколько составляющих партнерства:

* работник;
* руководитель;
* служба управления персоналом.

Общая цель – сочетание потребностей и целей работников и организации.

Новый сотрудник

Адаптация в организации

Обучение планированию карьеры

Работа в данной должности

Подготовка плана развития карьеры

Аттестация и обсуждение с руководством

Вакансия, интересы, результативность, квалификация

Новая должность

Блоки выявляют интересы, потребности, соответствие интересов и имеющихся под это вакансий.

В блоке рассматривается увязка деятельности менеджера с планированием карьеры, потенциальными возможностями каждого сотрудника.

**Особенности планирования карьеры в условиях управления японскими фирмами.**

Негативы: сопряжены с тем, что гарантии занятости не носят официальный характер а моральный, не фиксируются ни в каких документах. В условиях ухудшения финансового состояния нет никаких гарантий, что кто-то не будет уволен; консерватизм – ориентация на стаж, а не на компетентность.

Типовая схема служебной карьеры японской компании

1. Поступление на работу 20-25 лет. Оценка и проверка тех знаний, которые получим. Ориентация на дела компаний. Включает: квалификационный экзамен; программа адаптации работника в условиях фирмы и ориентация его в делах фирмы, дополнительные испытания (анализ результатов работы, наблюдение за ходом выполнения работ).
2. Зачисление на постоянную работу. 26-35 лет. Ротация проводится по плану. Стажировка у лучших руководителей и специалистов. Внутренние, иногда зарубежные стажировки. Наставничество через повышение сложности заданий. Повышение квалификации на теоретическом уровне. Оценка систематическая.
3. Должностное и профессиональное продвижение 36-65 лет. Анализируется выбор карьеры руководителя или специалиста.