7Ответы к билетам по предмету «Управление персоналом»

**3. Подбор персонала?**

*Система работы с персоналом -* это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

*Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязан­ных подсистем (рис. 1.1.5):*

кадровая политика;

подбор персонала;

оценка персонала;

расстановка персонала;

адаптации персонала;

обучение персонала. *Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:*

Всеобщая декларация прав человека;

Конституция (Основной Закон) страны;

Гражданский кодекс страны;

Кодекс законов о труде;

система управления предприятием;

планы экономического и социального развития.

*Подбор персонала* заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описа­ние профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессио­нального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров •на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров являет­ся определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значи­тельной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в под­системе кадровой политики, и моделями рабочих мест.

4. Основные методы управления персоналом. Кадровая политика предприятия?

*Кадровая политика* определяет генеральную линию и принципиальные уста­новки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кад­ровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творче­ский потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. На предприятии кадровая поли­тика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

7. Оценка персонала (индивидуального вклада)?

*Оценка персонала* осуществляется для определения соответствия работника ва­кантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жиз­ненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответ­ствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении оп­ределенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потен­циала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

12. Расстановка персонала?

*Расстановка персонала* должна обеспечивать постоянное движение кадров ис­ходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров преду­сматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппара­та (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; на­учную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

# Расстановка персонала

## Принципы и методы расстановки персонала

### Дельный администратор предложит

 или сам проведет перемещение лиц,

 изменение отчетности, перестройку аппарата и т.п.

#### В. И. Ленин

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, ус­ловий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

*1. Планирование служебной карьеры.* Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производст­венного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. *Условия и оплата труда.* Определяются в контракте размеры гарантиро­ванной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

*3. Планомерное движение кадров.* Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

*Исходными данными для расстановки кадров являются:*

модели служебной карьеры;

философия предприятия;

Кодекс законов о труде;

материалы аттестационной комиссии;

контракт сотрудника;

штатное расписание;

должностные инструкции;

личные дела сотрудников;

Положение об оплате труда;

Положение о расстановке кадров.

*В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:*

плановые модели служебной карьеры;

приказы по личному составу;

изменения и дополнения к контракту;

штатное расписание с изменениями;

годовой отчет по движению кадров;

проекты научной организации труда.

Расстановка кадров является одним из важнейших этапов кадровой работы и включает в себя три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений; определение условий и оплаты труда работника и заключение с ним контракта; обеспечение движения кадров в системе управления (повышение, перемещение, понижение, выбытие).

В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

9. и 23. Обучение персонала (Цели и основные формы обучения)?

*Обучение персонала* предназначено для обеспечения соответствия профессио­нальных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получе­ние базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специаль­ности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специально­сти; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессио­нально-квалификационной структурой персонала.

5. Модели рабочих мест. Процедура отбора персонала (на примере турфирмы)?

## Модели рабочих мест

Начало - половина всего...

 *Лукиан*

# Элементы модели

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе мо­делей рабочих мест. В практической деятельности кадровых служб предприятий часто используются упрощенные модели подбора персонала: "требуется слесарь 5-го разряда, мужчина до 50 лет", "нужен начальник участка, мужчина с высшим техническим образованием в возрасте до 40 лет", "требуется женщина - эконо­мист со средним экономическим образованием и опытом работы в бухгалтерии". При подборе используются и другие характеристики (опыт работы, семейное по­ложение, знания и умения, вредные привычки, уровень квалификации), иногда проводится психологическое тестирование. В доперестроечное время кроме обя­зательной партийности решающим для руководителей было отсутствие или ми­нимальное проявление трех НЕ:

*вино -* не злоупотребляет ли выпивкой;

*деньги —* не ворует ли государственных ценностей и не берет ливзяток;

*женщины -* не склоняет ли к интимной близости женщин на работе.

И не все способные, талантливые люди избегали указанных соблазнов, лиша­ясь блестящей карьеры, которая им светила. К сожалению, твердость служебной морали в западной и российской фирме различаются значительно, и мы признаем, что русский человек слаб на соблазны.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки науч­но обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечи­вают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. нами предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих со­бой качественные и количественные характеристики рабочего места.

*1. Кадровые данные:* листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристи­ка, автобиография, копия документа об образовании.

2. *Опыт работника:* жизненный, производственный, государственный, обще­ственный. Определяется путем интервью и анкетирования.

*3. Профессиональные знания* по конкретным учебным дисциплинам. Выявля­ются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

*4. Профессиональные умения:* совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, со­беседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. *Личностные качества:* совокупность деловых качеств и недостатков работ­ника, определяемых путем социологического опроса.

*6. Психология личности:* тип личности, темперамент, интеллект, мотивация -определяются путем психологического тестирования работника.

7. *Здоровье и работоспособность с* медицинской диагностикой состояния:

здоров, практически здоров, болен.

*8. Уровень квалификации:* определяется приобретенной специальностью, обра­зованием и повышением квалификации.

9. *Служебная карьера* формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

*10. Хобби (увлечения):* выявляются методом интервью, наблюдений и анкети­рования.

*11. Вредные привычки и недостатки:* пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. *Организация труда:* помещения, технические средства, транспорт. Уста­навливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотруд­ника.

*13. Оплата труда:* зарплата, премии, вознаграждения определяются по штат­ному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

*14. Социальные блага:* путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. *Социальные гарантии:* пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государ­ственных стандартов.

Модель рабочего места показана на рис. 1.3.1.

Основные этапы решения проблемы подбора персонала исходя из моделей рабочих мест

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, ха­рактеристик и весовых коэффициентов.

2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.

3. Методика комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов.

4. Технология работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности.

5. Технология работы с персоналом на предприятиях и в организациях (атте­стация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготов­ка кадров).

В результате проведенных исследований (экспертные опросы свыше 500 руко­водителей и специалистов малого бизнеса) нами разработаны модели рабочих мест для управленческого персонала предприятий малого бизнеса (табл. 1.3.2).

|  |
| --- |
| Элементы и характеристики рабочего места |
|  |
| 7. *Кадровые данные* |  | Трудовая книжка |  | Листок по учету кадров |  | Авто­биография |  | Характе­ристика |
| *2. Опыт работника* |  | Жизнен­ный |  | |Производ­ственный |  | Общест­венный |  | Государст­венный |
| *3.Профессиональные знания* |  | Управ­ление |  | Экономика |  | Экология |  | Педагогика |
| |*4. Профессиональные умения* |  | Кадры |  | Информа­ция |  | Техника |  | Технология |
|  |  |  |  |  |  |
| *5. Личностные качества* |  | Моральные |  | Деловые |
| *6. Психология личности* |  | Тип личности |  | Мотивация |  | Темперамент |  | Уровень интеллекта |
| *7. Здоровье и работо­способность* |  | Здоров |  | Практически здоров |  | Болен |  |
| *8. Уровень квалификации* |  | Профессио­нальное обра­зование |  | Повышение квалификации |  | Перепод­готовка |  | Послевузов-ское образова­ние |
|  |
|  |  |  |  | | | „ , |
| *9. Служебная ~ карьера* |  | "Трамплин" |  | "Лестница" |  | "Змея" |  | "Перепутье" |
| *10. Хобби (увлечения)* |  | Спорт |  | Искусство |  | Театр и кино |  | Охота |
| *11. Вредные привычки и недостатки* |  | Алкоголь |  | Курение |  | Наркомания |  | Физические недостатки |
|  |  |
| *12. Организация ~~ труда* |  | Помещение |  | Транспорт |  | Технические средства |  | Подчиненные |
| *13. Оплата ~ труда* |  | Зарплата |  | Премии |  | |Вознаграж­дение |  | Дивиденды |
|  |  |
| *14. Социальные блага* |  | Квартира |  | Путевки |  | Фирменнаяодежда |  | Кредит, ссуда |
|  |  |
| *15. Социальные гарантии* |  | Страховка |  | Пособия |  | Стипендия |  | Пенсия |

*Рис. 1.3.1.* Модель рабочего места

8. Аттестация кадров на предприятии?

##### Аттестация кадров

Человек стоит столько, во сколько другие его ценят.

###### Б. Грасиан

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация - это форма комплекс­ной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и обществен­ный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются, как в современном российском малом бизнесе. Рыночная экономика в слабом демократическом обществе за счет механизмов биржи труда, конкуренции, ценообразования и монополии всегда направлена про­тив наемного работника, т.к. чем меньше средств идет на оплату и охрану труда, тем выше прибыль.

В чем принципиальное отличие в работе с персоналом, например, в России и Германии? В России дешевая рабочая сила, и уволить человека не представляет больших финансовых и моральных затруднений. В Германии рабочая сила доро­гая: немецкому квалифицированному рабочему нельзя платить меньше, чем 2000 марок в месяц, а работодателю дорого встает увольнение работника, на страже интересов которого профсоюз и департамент труда.

*Исходными данными для аттестации кадров являются:*

модели рабочих мест;

личные дела сотрудников;

результаты социологической оценки персонала;

анкета "Вакансия";

анкета "Аттестация";

философия организации;

правила внутреннего трудового распорядка;

контракты сотрудников;

штатное расписание;

положение об оплате труда;

должностные инструкции;

результаты работы предприятия (подразделения).

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа.

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: ди­ректор по персоналу (председатель); начальник отдела кадров (зам. председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); социальный психолог (член).

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по под­разделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполне­ние анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персо­нальных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемеще­нии или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно рекомендовать комплексный метод, в основе которого лежит сочетание ориги­нальных методов: "мозговой штурм", анкетирование, сравнительный анализ, со­циологический опрос и экспертные оценки. Идея этого метода заключается в том, что для всех аттестуемых предлагается типовой набор вопросов, моделирующих портрет личности человека.

В предлагаемой методике аттестации использованы матричная модель оценки качеств и "теория весов" в определении "реального образа" работника. В матрич­ной модели имеется 25 качеств аттестуемого, по каждому из которых есть семь формализованных характеристик. В определении набора качеств использована матричная модель рабочего места сотрудника и анкета "Вакансия" с тем, чтобы установить потенциал работника и индивидуальный вклад в конечные результаты организации. При построении характеристик использована "теория весов", позво­ляющая измерить различные виды поведения аттестуемого от идеального ("ангел") до негативного образа ("черт"). Характеристики позволяют членам аттестацион­ной комиссии сделать "съемку образа" на период аттестации экспертным образом.

11. Управление персоналом и теория лидерства (лидерские качества руководителя при работе с персоналом)?

## Теория лидерских качеств

Будьготов к триумфу и к поражению и к

 обоим этим обманщикам относись одинаково.

*Р. Киплм Качества лидера*

Теория лидерских качеств отражает наиболее ранний подход к изучению и объяснению лидерства. Первые исследования пытались выявить качества, отличающие великих людей в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор устойчивых и не меняющихся во времени качеств. Исходя из этого, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Р. Стогдилл считает, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

ум, или интеллектуальные способности;

господство или преобладание над другими;

уверенность в себе;

активность и энергичность;

знание дела.

Однако этот перечень качеств не объяснял появления лидера, т.к. многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Интересный результат был получен американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и таким образом определившим четыре группы лидерских качеств:

управление вниманием, или способность так представить суть, цели или направления движения (действий) результата, чтобы это было привлекательным для последователей;

управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

управление собой, или способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны.

Последующее изучение привело к выделению следующих четырех групп ли­дерских качеств: физиологических, психологических, интеллектуальных и лично­стных (табл. 2.5.2).

Таблица 2.5.2

Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

|  |  |
| --- | --- |
| Группа качеств | Характеристики качеств |
| Физиологические качества | Приятные внешность (лицо, рост, фигура, вес), голос, хорошее здоровье. высокая работоспособность, энергичность, представительность |
| Психологические качества | *Тип личности:* экстраверт, интроверт. *Темперамент:* флегматик, сангвиник, холерик. Властность, амбициозность, агрессивность, превосходство, уравновешен­ность, независимость, смелость, творчество, созидательность, самоутвер­ждение, упорство, мужество |
| Интеллектуальные качества | *Высокий уровень интеллекта:* ум, логика, память, интуитивность, энцикло­педические познания, широта кругозора, проницательность, оригинальность. быстрота мышления, образованность, рассудительность, концептуальность, чувство юмора |
| Личностные качества | *Деловые качества:* организованность, дисциплинированность, надежность. дипломатичность, хозяйственность, гибкость, обязательность, инициатив­ность, самостоятельность, ответственность, рискованность. *Личностные качества:* доброжелательность, тактичность, участливость.' честность, порядочность, бдительность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптивность |

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, телосложе­ние или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь меж­ду наличием этих качеств и лидерством. Так, в истории известны лидеры высоко­го роста (около 190 см) с представительной внешностью: Петр I, Александр II, О. Бисмарк, У. Черчилль, Д. Кеннеди, Р. Рейган. Однако быть выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не значит быть в ней лидером. Примеры Напо­леона, В. И. Ленина, А. Гитлера, И. В. Сталина, М. Ганди, имевших рост около 160 см, подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сто­рону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур мировой истории. Те, кто еще верит в приоритет физиологических качеств, полагаются в своем сужде­нии в значительной мере на использование силы в занятии лидерской позиции, что не является характерным для эффективного лидерства.

Психологические качества (тип личности, темперамент, мотивация) проявля­ются на практике, главным образом, через характер человека. Они имеют как на­следственную, так и воспитательную основу. Изучение их взаимосвязи с лидерст­вом привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Это позволяет сделать вывод, что дело обстоит не так просто и что нельзя в полной мере и непосредственным образом полагаться на черты психологии личности при выявлении лидера в организации.

Интеллектуальные качества также изучались в их связи с лидерством. Резуль­таты исследований совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зави­сит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные ре­шения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых умственных способностей. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то для ли­дера быть слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные качества в основном приобретаются и развиваются при выполне­нии лидером своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не уда­лось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного ли­дерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммер­ческой фирме, вряд ли пригодятся для лидерства в научном институте или госу­дарственном органе.

Теория лидерских качеств страдает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать универсальный образ лидера, а следова­тельно, заложить какие-то основы теории.

Во-вторых, не удалось установить тесную связь между рассмотренными каче­ствами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего у последо­вателей лидера.

В-третьих, подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толч­ком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

**13. Модели карьерного роста (матричный тип, «лестница», «трамплин» и др.)?**

## Типовые модели карьеры

Цель оправдывает средства.

 Я. *Макиавелли*

Источниковедческий анализ научных разработок и исследования служебной карьеры более 1000 руководителей и специалистов предприятий, проходивших обучение в НИМБ, показали, что все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: "трамплин", "лестница", "змея", "перепутье".

Карьера "трамплин" широко распространена среди руководителей и специали­стов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оп­лачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него долж­ность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом "прыжок с трамплина" ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры "трамплин" для линейного руководителя показана на рис. 1.5.1.

Карьера "трамплин" наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель яв­ляется типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысо­кой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации -работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера "трамплин" может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

Модель карьеры "лестница" предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занима­ет фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис. 1.5.2). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период макси­мального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая ква­лификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологиче­ски эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с "первых ролей". Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций со­хранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служеб­ной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллекти­вом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

Модель карьеры "змея" пригодна для руководителя и специалиста. Она преду­сматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 г.). Напри­мер, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно дис­петчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей долж­ности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесто­ронне изучает важные участки деятельности. Модель карьеры "змея" для линей­ного руководителя показана на рис. 1.5.3.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетво­рения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, нали­чие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах. Профессор У. Оучи, автор известной кни­ги "Теория Зет", говорит о расстановке кадров в Японии: "Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже рас­положенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех служа­щих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на произ­водство или сборку, техника каждый год могут переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей - перемещать по всем отраслям бизнеса... Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенден­ция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы" (109).

При несоблюдении ротации кадров карьера "змея" теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темпера­мента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или долж­ности и будут воспринимать ее очень болезненно.

Модель карьеры "перепутье" предполагает по истечении определенного фик­сированного или переменного срока работы прохождение руководителем или спе­циалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимает­ся решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Рассмотрим карьеру "перепутье" для линейного руководителя (рис. 1.5.4). По истечении определенного периода, допустим 5 лет работы в должности начальни­ка цеха, он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потен­циал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов.

Если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и психологически устойчив,то он рекомендуется к перемещению на другую должность. Например, начальником другогоцеха. "Новая метла по-новому метет", - гласит народная мудрость.

В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, тогда решается вопрос о его понижении в должности или увольнении за грубые нарушения философии предприятия.

15. Кадровая политика предприятия и философия предприятия (корпоративная культура)?

# Философия организации

## Основные элементы философии

### Законы должны искоренять пороки

 и насаждать добродетели.

#### М. Цицерон

В XX в. сначала мы стали свидетелями крушения русской христианской морали и традиций купечества, а затем коммунистической морали и административной сис­темы управления государством. Как общество не может существовать без морали и законов, так и организация не сможет эффективно функционировать без собствен­ной морали и внутренних законов (уставов, положений, правил, инструкций и др.).

Разработка философии организации является новым и достаточно сложным де­лом для российских менеджеров и бизнесменов.

*Философия организации -* это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персо­налом организации. Можно сказать проще - это "моральный кодекс поведения в организации". Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и в итоге эффективное развитие организации. Несо­блюдение философии организации ведет к развитию конфликтов между админи­страцией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, к снижению имиджа фирмы, а в дальнейшем может привести к краху и разорению организа­ции, так как люди - главное богатство.

Нужна ли отдельная философия организации, ведь на предприятии и так мно­жество нормативных документов? Приведем аргументы "за":

нет одинаковых людей, но отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами;

в организации существует текучесть кадров, и новые сотрудники должны быстро изучить систему моральных ценностей и требования администрации;

разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, пище, поведению, семье, привычкам, поэтому нужно иметь универсальные правила;

следует четко определить взгляды на выборность, самоуправление, едино­началие, роль трудового коллектива, централизацию управления;

собственник (владелец, хозяин) организация хочет проводить свою полити­ку в отношении персонала, иногда отличную от общепринятой и государственной;

руководители организации и менеджеры меняются, но это не должно сильно "раскачивать корабль" предприятия, работники должны жить по общим правилам.

Приведем аргументы "против" разработки философии организации:

неформальные группы сами разрабатывают нормы поведения, и не стоит их административно регулировать;

на современном этапе развития в России сложилась двойная мораль и часть людей полагает, что лучше не фиксировать систему взаимоотношений в коллек­тиве ("в мутной воде рыбка лучше ловится");

разработка философии организации и ее корректировка отнимают много времени и сил, поэтому не стоит тратить время и средства на разработку еще од­ного нормативного документа;

людям в коллективе свойственно разрабатывать свои правила поведения и быстро к ним адаптироваться. Разработать можно лишь "микрофилософию" для небольшого коллектива.

*Исходными документами организации для разработки философии являются:*

Конституция (Основной Закон); Гражданский кодекс; Кодекс законов о труде;

Декларация прав человека; коллективный договор; религиозные писания (Библию, Коран); программа правящей партии; устав; опыт лучших предприятий и органи­заций.

*При разработке философии необходимо учитывать особенности, функциони­рования организации:*

национальный состав сотрудников; региональную специфику (область, го­род); тип производства; отрасль народного хозяйства; количественный состав; уровень жизни работников; культурный уровень персонала; взгляды и позицию собственника (хозяина); личные убеждения директора.

Основные элементы философии организации показаны на рис. 2.1.1.

***Рис. 2.1.1.* Основные элементы философии организации**

# Кадровая политика

## Типы власти в обществе

Кто подчиняет себе людей не добрыми

делами, а насилием, тот заставляет

 их сердца желать себе другого господина.

*X. Мануэль*

Вы никогда не задумывались над такими вопросами:

"Почему в Римской империи правили такие разные императоры, как непобеди­мый Цезарь и развращенный Калигула, воинственный полководец Антоний и кро­вожадный Нерон?"

"Почему именно Древняя Греция дала так много ярких личностей в области науки, искусства и культуры: Архимед, Аристотель, Евклид, Платон, Сократ, Со­фокл, Эсхил?"

"Как удалось императорам Петру I и Екатерине II существенно развить и укре­пить государство Российское?"

"Как уже в XX в. смогли более 30 лет существовать авторитарные режимы в многонациональных странах: Франко в Испании, Сталина в СССР, Мао Цзедуна в Китае?"

Очевидно, все это - следствия кадровой политики государства.Она определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на дли­тельную перспективу. Кадровая политика формируется государством, ведущими партиями и дирекцией предприятия и находит конкретное выражение в виде ад­министративных и моральных норм поведения работников на предприятии.

*Кадровая политика включает такие элементы:*

тип власти в обществе;

стиль руководства;

философия предприятия;

правила внутреннего трудового распорядка;

коллективный договор.

*Исходными документами для формирования кадровой политики являются:*

Библия (Ветхий и Новый завет);

Всеобщая декларация прав человека;

Конституция (Основной Закон);

Программа правящей партии;

Гражданский кодекс;

Кодекс законов о труде.

*Кадровая политика предприятия должна находить отражение в следующих документах:*

Устав предприятия;

Философия предприятия;

Коллективный договор;

Правила внутреннего трудового распорядка;

Контракт сотрудника;

Положение об оплате труда;

Положение об аттестации кадров.

**18. Стили управления персоналом. Власть и авторитет. Стили руководства (типы властных отношений)?**

Известны три исторических типа власти в обществе, возникшие несколько ты­сячелетий назад, дошедшие до нас через опыт великих народов и личностей. На­звания их происходят от греческого слова "kratos" - власть.

*Охлократия* (от греч. ochlos - толпа; буквально - господство толпы) характери­зуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей. Охлократия возникла в период распада первобытнообщинного строя и прошла все исторические эпохи. Она существовала в Древней Греции, Израиле и Германии, в войсках под предводительством Робин Гуда, С. Разина, Е. Пугачева и Жанны Д'Арк. В СССР и России охлократия также имела место, вспомним ок­тябрьские события 1917 и 1993 гг. в Москве. В ее основе - критика и отрицание существующих законов государства, общественной морали, институтов власти и апелляция к примитивным, часто низменным интересам людей: "Грабь награб­ленное", "Мы старый мир разрушим" и т.д. Охлократия всегда возникает в перио­ды крушений империй, государств, институтов власти.

*Автократия* означает неограниченную власть в обществе одного лица (от греч. athor - автор). Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее "золотой век" пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече. В зависимости от формы и степени принуждения на­рода можно выделить модификации автократии с наиболее яркими представителями:

тирания *(Нерон, Калигула, Иван Грозный);*

диктатура *(Робеспьер, Гитлер, Сталин, Франко);*

монархия *(Петр I, Наполеон, Вильгельм I Завоеватель, Екатерина И).*

Автократия хороша тогда, когда проводится принципиально новая политика в обществе, государстве, на предприятии и нужно сломать сопротивление "толпы" и старые традиции и подчинить ее главной цели нового лидера (например, цель Петра I - выход России к Балтийскому морю: "Прорубить окно в Европу"). Со­блазн неограниченной власти велик и далеко не все с ним справляются успешно. Однако, когда лидер государства или предприятия прогрессивный и умный, авто­кратия - единственный способ быстрого введения новаций.

*Демократия* (от греч. demos - народ) предусматривает "власть народа" на ос­нове общественного самоуправления. Демократический принцип организации го­сударства известен со времен Древней Греции, Новгородского вече и Парижской коммуны. Демократизация позволяет широко использовать внутренний потенциал человека, перейти от методов принуждения к методам убеждения, т.к. "пряник" всегда лучше "кнута". Демократия обычно строится на принципах общественного самоуправления, выборности руководителей, сменяемости органов власти, подчи­нения меньшинства большинству.

Но и здесь могут быть крайности, если вспомнить ленинское пожелание: "Це­лью нашей является бесплатное выполнение государственных обязанностей каж­дым трудящимся, по отбытии 8-часового "урока" производительной работы..." (ПСС, т.36, с. 157). Развитию демократии мешает ряд обстоятельств: классовая структура общества, разделение его на богатых и бедных; недостаточная правовая грамотность большей части населения; развитие бюрократии и громоздкого аппа­рата государственного управления, расширяющего свои позиции в обществе; про­тиворечия интересов государства, регионов в части законов, налогов, использова­ния природных ресурсов, экологии.

Развитие демократии возможно путем использования в управлении профессио­нальных менеджеров, выборов руководителей трудовым коллективом или собст­венниками, развития самоуправления трудящихся.

В современной политологии существует также более сложная классификация власти в обществе. Не вдаваясь в сложную терминологию (интеркурсивная и ин-тегративная, изотропная и анизатропная, моно- и поливласть), дадим краткую ха­рактеристику типов власти по их цветам.

1. *"Белая**власть"* соответствует развитому демократическому обществу и ус­ловиях политического плюрализма, цивилизованного рынка и соревновательной культуры управления. Ее зачатки существовали в Древней Греции и свободных феодальных городах-государствах. Именно она позволила добиться значительного прогресса во второй половине **XX** в. таким индустриальным государствам, как Германия, Италия, Франция и США.

2. *"Серая власть"* характерна для государств со слабым лидером и либераль­ным типом правления, когда властные полномочия разделяются между правите­лем, олицетворяющим центральную власть, и его ближайшим окружением, кото­рое пытается сконцентрировать в своих руках право распоряжаться армией, фло­том, деньгами и пр. Наиболее характерный пример - Франция XVII в. в эпоху правления кардинала Ришелье, у которого фактически сконцентрировалась реаль­ная власть как у председателя королевского совета. "Серая власть" неустойчива и имеет тенденцию к превращению в "синюю" или "черную" власть. Что, кстати, и произошло во Франции в период эпохи абсолютизма Людовика XIV.

3. *"Синяя власть"* обладает большими возможностями как в авторитарном, так и либеральном обществе и базируется на примирительной культуре управления. Зачатки примирительной культуры можно найти в далеком прошлом. Таковы ашшура и иджма (принятие решений после совета правителя с наиболее авторитет­ными людьми), маджилис (доступ любого мусульманина к правителю и членам его семьи), закат (специальный 2,5%-ный налог с имущества богатых в пользу бедных), вакф (имущество, завещанное для религиозных и благотворительных це­лей, и т.п.). Кое-какие зачатки такой культуры были в некоторых индийских горо­дах-государствах средневековья, кратковременных государственных образовани­ях, создававшихся восставшими крестьянами (республика зилитов в Византии, го­сударство тайпинов в Китае и др.). В современных условиях "синяя власть" про­является в республиках Закавказья, Ближнего Востока и некоторых других азиат­ских государствах. Для нее характерно резкое увеличение управленческой элиты, ориентация на политику, идеологию и религию.

4. *"Черная власть"* характерна для авторитарного общества с командной куль­турой управления, когда все ключевые рычаги власти оказываются в руках одного правителя. Она существует с древнейших времен и прошла длительный путь от правления египетских фараонов, через господство императоров Рима, феодальных монархов до современных авторитарных систем, хотя, конечно, последние имеют совсем другой облик. Существует большая амплитуда градаций способов управ­ления обществом при данной культуре, есть между ними принципиальные разли­чия (например, между фашизмом в Германии в 30-40-х гг., сталинской тиранией в СССР в 30-50-х гг. и правлением Франко в 30-70-х гг. в Испании). Все ее звенья объединены не путем естественно сложившихся отношений борьбы и сотрудниче­ства, а на основе бюрократической централизации "сверху" вокруг одного центра власти. Интегральный характер командной культуры выражается в создании пар­тийно-государственных структур, господстве государственной собственности, единой идеологии, упразднении легальной оппозиции, исключительной роли ли­дера, находящей свое выражение в культе личности, принижении политического значения гражданина, неизбежном ограничении прав и свобод человека. Система "черной власти" при этом не только извне, но и внутренне бесконтрольна. Моно­польная структура власти неизбежно ведет к ограничениям правовых и культур­ных гарантий личной и имущественной безопасности членов общества и, следова­тельно, к усилению властного синдрома.

Неизбежный финал "черной власти" - провал экономики, полный застой, отсут­ствие конкуренции в силу гашения динамических процессов, смена формы власти.

Стиль руководства

Чем нравом кто дурней, Тем более кричит и ропщет на людей, Не видит добрых он, куда ни обернется, А первый сам ни с кем не уживется.

*И. А. Крылов*

# Характеристика различных стилей

Типы власти в обществе сформировали три основных и один комбинирован­ный стиль руководства.

*Авторитарный стиль* характеризуется тем, что руководитель в принятии ре­шений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практи­чески не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом еди­номышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно ис­пользуя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, личном большом капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху ("единоличный хозяин").

*Демократический стиль* основан на сочетании принципа единоначалия и об­щественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стра­тегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хоро­ший "политик", "дипломат", "стратег", "хитрая лиса", просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доб­рожелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам (деньги, женщины и власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способст­вуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу едино­мышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

*Либеральный стиль* заключается в том, что руководитель в принятии реше­ний ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, "сталкивает" их между собой, пытается быть "добрым шефом", но иногда невольно становится марионеткой в руках "се­рого кардинала" или всемогущей "Марии Ивановны", которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руко­водитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увле­чен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

*Смешанный стиль* предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так же как в природе нет чистых холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов и перечислен­ные выше темпераменты всегда проявляются у человека в определенной пропор­ции с преобладанием одного из них. Президент СССР М. С. Горбачев и Президент РФ Б. Н. Ельцин в разное время проявляли все три стиля руководства.

19. Основные модели управления персоналом (США, Япония, Китай)?

## Особенности управления персоналом в США и Японии

Никакая теория, программа или прави­тельственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сде­лать только люди.

*А. Морита*

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах.

*Подбор кадров.* Общими критериями по подбору кадров являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в кол­лективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особое внимание уделяется обес­печению фирмы квалифицированными рабочими кадрами таких профессий, как налад­чики, инструментальщики, ремонтный персонал. Существует нехватка квалифициро­ванного персонала в нижнем звене: старших мастеров и мастеров. Это обусловлено вы­сокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мас­тера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

*Условия труда.* Внедрение автоматизации в производстве внесло существенные из­менения условий труда персонала:

замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широки­ми, приемлемыми и удобными для работников;

уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение администра­тивного аппарата;

переход на гибкие формы оплаты труда;

объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструи­рования до изготовления изделий) коллективы - проектно-целевые группы.

Большое значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и про­фессиональным навыкам.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и уче­ных. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области зна­ний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вер­тикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, обу­словливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профес­сиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответст­вующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организацион­ной структурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопро­вождается серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка ка­ждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются ими. Они содержат пе­речень недостатков в работе и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание в должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в со­ответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать ре­шение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некото­рых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы ра­ботников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

В большинстве фирм в современных условиях преобладает тенденция к сокращению числа работников функциональных служб в процессе реорганизации фирмы в целом. Например, компании «Ford» и «Chrysler» сократили примерно 40% работников функ­циональных служб. Наряду с сокращением численности административного персонала была перестроена система информационных потоков и процедур принятия решений.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основыва­ется на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме.

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;

поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, специалистов и инвесторов (акционеров);

формирование партнерских связей между фирмами - деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени сис­темой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения япон­ские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официаль­ных документов нет. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предос­тавляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, кото­рых им удалось добиться в области повышения производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть спе­циалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Фирмы в качестве критерия применяют совмещение профессий, способность рабо­тать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

Обычно кандидаты проходят предварительную проверку способности работать в полуавтономных коллективах.

В большинстве фирм прием на работу предполагает знакомство работника с описани­ем предполагаемых рабочих функций, прав и ответственности. Если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифи­цирована отделом кадров для ее включения в существующую систему оплаты труда.

Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности ут­верждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразде­ления, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он под­готавливает короткий список кандидатов, которые подходят по квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в спи­сок кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью с будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и, при необходимости, с подчиненными. Результаты ин­тервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель. Девиз «Nissan» *"Предприятие - это кадры" и* сжатой форме отражает кадровую политику японских компаний.

В управлении персоналом можно выделить три взаимосвязанных подхода, выте­кающих из экономических и организационных теорий .

Первый подход связан с формированием человеческого капитала. Он основан на стремлении организации развивать свой собственный трудовой потенциал, а не наби­рать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии "создать или ку­пить": одни компании считают более экономичным покупать, чем производить ком­плектующие компоненты для своего изделия, другие компании предпочитают купить готовый талант на стороне, чем вложить деньги в его подготовку и развитие.

Данная стратегия имеет свои положительные и отрицательные моменты. В условиях высококонкурентных внешних рынков труда организации выгоднее (во избежание по­тери работника) устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнитель­ную квалификацию. В данном случае организация оплачивает работнику новые навы­ки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника опыт - это подарок от организации за снижение текучести кадров, ибо издержки на опыт -это дополнительное обучение.

Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, моти­вирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Нужно при этом учитывать, что привлечение рабочей си­лы внешнего рынка связано с определенными ограничениями. Так, необходимы опре­деленные затраты на отбор кадров, существуют определенные препятствия в результа­те деятельности профсоюзных ассоциаций, конъюнктура рынка может снизить пред­ложение квалифицированной рабочей силы, требующейся для данной организации. В этих условиях использование внешнего трудового рынка увеличивает издержки, свя­занные с наймом работников.

В результате этого организации становится выгоднее развивать рабочую силу на ос­нове создаваемых ею самой правил. Внимание уделяется удержанию квалифицирован­ных и опытных работников при высоких требованиях к каждому рабочему месту. Те­кучесть кадров и их отсутствие на рабочих местах рассматриваются как дорогостоящие последствия использования внешнего рынка труда.

Третий подход опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации. В данном случае степень вовлечения со­трудников в ее деятельность такова, что они идентифицируются с организацией. Эко­номические отношения между работником и работодателем подкрепляются контракта­ми между сотрудниками и организацией, в которых определяется заработная плата, другие экономические параметры, устанавливающие ответственность и ограничиваю­щие злоупотребление властью. Но при этом включаются психологические факторы, например, добросовестность работника, определенность задания и его зависимость рт исполнения, личные ценности и ценности фирмы, индивидуальные и групповые отно­шения и т.д.

Такое сочетание экономических и психологических параметров имеет целью включить в обязанности работника ответственность за результаты исполнения в об­становке высокого к нему доверия. Если управленческая философия организации за­ключается в "добросовестном ежедневном труде за определенную дневную плату", ее "психологический контракт" с работниками будет характеризоваться наличием боль­шого количества "синих воротничков. Если ее философия заключается в обеспечении значимого и вознаграждаемого труда, она будет больше инвестировать в развитие ра­бочих. Система управления персоналом "сверху вниз" централизует решения по от­бору, оценке, поощрению и развитию; система управления "снизу вверх" распределя­ет решения по всем уровням.

Система человеческих ресурсов, направленная на групповое исполнение, будет учи­тывать в процессе отбора социальную совместимость. Она также будет использовать сориентированную на группу систему оценки и предоставлять поощрения, приемлемые для группы как единого целого.

Американские предприниматели тяготеют в основном к индивидуальному подходу, в то время как японские отдают предпочтение концепции команды.

Сочетанием трех рассмотренных подходов формируются две зарубежные модели управления персоналом (табл. 1.1.4).

Как видно из таблицы, американская модель управления организацией приспосаб­ливается к внешним обстоятельствам, изменение которых ведет к изменению деятель­ности организации в целом. В японской модели управления важнейшие механизмы из­менений связаны с внутренними механизмами размещения рабочей силы.

Таблица 1.1.4

# Подходы к управлению персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход к управлению персоналом | Американская модель | Японская модель |
| 1. Подход "человече­ский капитал" | Малые вложения в обучение. Сотрудника легче "купить" Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка | Крупные вложения в обучение. Сотрудника нужно "растить" Общее обучение. Неформализованная оценка |
| 2. Подход "рынок тру­довых ресурсов" | На первом месте внешние факторы. Краткосрочный наем. Специализированная лестница про­движения | На первом месте внутренние факторы. Долгосрочный (пожизненный) наем. Неспециализированная лестница про­движения |
| 3. Подход "предан­ность организации" | Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания. Жесткая модель служебной карьеры | Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе. Сложная лестница продвижения ("змея") |

**20. Функциональные и ролевые структуры в управлении персоналом?**

## Функциональная структура

Не учись Бога славить, учись государством править.

*Русская пословица*

Использование теории классификации позволяет обоснованно разделить управленческие процессы на отдельные элементы и выделить группообразующие признаки.

*Функция управления* - особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Наи­большее распространение получила классификация по общности предмета управ­ления (качество, труд и зарплата, научно-технический прогресс, охрана труда) и производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые и др.). Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления организацией.

*Комплекс задач -* часть функции управления, выделяемая по признаку основ­ных функций управления (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование). Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением (отделом, бюро, группой) - например, планирование подбора персонала для организации. Число комплексов задач составляет около 200 для уровня организации.

*Задача управления -* совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения - например, расчет потребности в персонале на год по организации. За­дача является основным элементом процесса управления, а в ее реализации участ­вуют, как правило, несколько работников управления. В управлении организацией решается несколько тысяч задач управления.

*Операция управления -* совокупность трудовых действий, направленных на из­менение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств. Операция конкретизирует содержательную часть задачи и может быть представлена в виде типовой схемы.

## Ролевая структура

Беда, коль пироги начнет печи сапожник;

А сапоги тачать пирожник.

*И. А: Крылов*

# Виды ролевых структур

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и явля­ется важным инструментом в системе работы с персоналом.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске аль­тернативных решений и вариабельности мышления.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в ин­формационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на про­изводстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Конечно, каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей, и можно говорить лишь о степени проявления его личности в той или иной творческой, коммуникационной и поведенческой роли. Поведение чело­века имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зави­сит от внешней среды.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социаль­но-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения роле­вых игр. Хорошие результаты самооценки и диагностики личности дает компью­терная система САДКО.

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управле­нии коллективом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива, уменьшению деструктивных и психологических конфликтов, гибкому применению "мозгового штурма" при принятии сложных решений.

21. Планирование карьеры?

*Планирование карьеры*

Ведущее условие служебного роста - генерация новых идей.

*Плутарх*

Планирование служебной карьеры предполагает научное обоснование рацио­нального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожела­ний и личности работника. Данный вопрос относится к числу малоисследован­ных в теории управления и может быть решен на основе применения совокупно­сти методов.

Во-первых, путем источниковедческого анализа листков по учету кадров с по­следующей статистической обработкой данных о продолжительности занятия идентичных должностей. Недостатком этого способа является ориентация на прошлый опыт, который не может быть использован без корректировок при смене кадровой политики государства.

Во-вторых, на основе социологического или экспертного опроса ученых и ру­ководителей предприятий о рациональном возрасте и сроке занятия должностей с последующей обработкой результатов методами ранговой корреляции. Возмож­ным недостатком данного метода при его применении к кадровой политике явля­ется ограничение продолжительности прогнозируемого периода и отсутствие опыта, например, при переходе от административной к рыночной экономике.

В-третьих, путем совмещения указанных методов и комплексной оценки кад­ров управления с помощью рейтинга можно вывести для каждой должности руко­водителя и специалиста рациональные значения возраста и сроков занятия долж­ности. Наличие нормативного рейтинга по должности и фактического рейтинга, полученного работником в результате аттестации, позволяют сделать вывод о це­лесообразности и способах продвижения по службе конкретного работника.

В табл. 1.5.1 приведены данные о фактической продолжительности занятия должностей руководителей и специалистов, проходивших обучение в Нижегород­ском институте менеджмента и бизнеса (НИМБ) в 1988-1989 гг. Данные получены из учетных карточек слушателей. Всего исследовано 699 чел.

Таблица 1.5.1

**Характеристика управленческого персонала предприятий по продолжительности занятия последней должности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должности | Всего | В том числе по продолжи­тельности занятия должности, чел. |
| *чел.* | % | *До 5 лет* | *От 5 до 10 лет* | *Свыше 10 лет* |
| Руководители высшего звена (директора и их заместители) | 103 | 15 | 74 | 23 | *6* |
| Функциональные руководители среднего звена (глав­ные специалисты, начальники отделов и служб) | 261 | 37 | 197 | 42 | *22* |
| Линейные руководители среднего звена (начальники производств, цехов и участков и их заместители) | 138 | 20 | 110 | 19 | *Q* |
| Линейные руководители нижнего звена (старшие мастера, прорабы, мастера) | 44 | 6 | 34 | 5 | 5 |
| Специалисты отделов, цехов, служб, бюро | 153 | 22 | 106 | 26 | 21 |
| *Всего численность* | *699* | - | *521* | *115* | *63* |
| *В процентах от общего числа* | - | *100* | *75* | *16* | *9* |

Из таблицывидно, что 75 % руководителей и специалистов занимали послед­нюю должность до 5 лет, т.е. наиболее многочисленна группа молодых руководи­телей. Значительно меньшая группа - 16 % занимали должности от 5 до 10 лет. Таким образом, занятие должности до 5 лет в данной совокупности кадров являет­ся преобладающим. Всего 9% руководителей и специалистов занимали должности 10 и более лет. Это вполне естественно, т.к. в конце 80-х гг. в школе бизнеса учи­лась наиболее активная часть руководителей, желающих улучшить свою карьеру.

При планировании карьеры кроме желания человека принципиальное значение имеют два вопроса:

"Какой оптимальный возраст должен быть у первого руководителя?" "Сколько лет можно занимать одну руководящую должность?"

Для определения рационального возраста руководителя нами в 1989 г. был проведен социологический опрос 224 избранных руководителей предприятий Ни­жегородской области. В анкете задавался вопрос о рациональном возрасте для за­нятия выборной должности руководителя предприятия, его структурного подраз­деления и участка (бригады). Результаты опроса приведены в табл. 1.5.2.

Таблица 1.5.2

**Рациональный возраст руководителя**

(% от общего числа опрошенных)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рациональный возраст, лет | Руководитель предприятия (высшее звено) | Руководитель структурного подразделения (среднее звено) | Руководитель участка, бригады (нижнее звено) |
| До 30 | 2,5 | 14,1 | 45,7 |
| 30-40 | 23,2 | 57,3 | 33,7 |
| 40-50 | 57,6 | 23,5 | 15,1 |
| 50-60 | 16,7 | • 5,1 • | 5,5 |
| Итого | *100* | *100* | *100* |

Для проведения сопоставительного анализа возрастного состава избранных ру­ководителей с их рекомендациями по рациональному возрасту целесообразно сравнить данные опроса с фактическими данными о возрастном составе руково­дящих кадров народного хозяйства СССР (табл. 1.5.3). Как видно, данные о воз­расте руководителей по стране и области различаются незначительно, в основном, по группе руководителей до 30 лет.

Таблица 1.5.3

**Возрастной состав руководителей**

(%)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст, лет | Группа опрошенных руководителей 1 | В целом по народному хозяйству2 |
| До 30 | 4,5 | 16,0 |
| 30-40 | 42,0 | 33,0 |
| 40-50 | 36,6 | 31,0 |
| свыше 50 | 16,9 | 20,0 |
| *Итого* | *100* | *100* |

Следует отметить, что в группе избранных руководителей было незначитель­ное число мастеров и старших мастеров - выпускников вузов, которые в течение 3-годичного срока назначаются на должность без прохождения выборов. Поэтому их удельный вес меньше, чем в среднем по стране (соответственно 4,5 и 16%).

Материалы социологического опроса показывают, что наиболее рациональ­ным для работы в должности руководителя предприятия является возраст от 40 до 50 лет. Действительно, в этот период жизни руководитель имеет соответст­вующие профессиональные знания и умения, накопил достаточный опыт, имеет высокую квалификацию, нормальное здоровье и работоспособность. Для руко­водителя структурного подразделения предприятия рекомендуемый возраст со­ставляет от 30 до 40 лет. В этот период руководитель достигает максимума жиз­ненной энергии, творческих замыслов, имеет отличное здоровье и определенный жизненный опыт. Для руководителей нижнего звена (участков, служб) приемле­мым является возраст до 30 лет. Обработка полученных результатов социологи­ческого опроса методом ранговой корреляции показала правильность прогноза преемственности служебной карьеры линейного руководителя. Из данных табл. 1.5.2 видно, что в основу карьеры всех трех групп должностей заложена модель "лестница". Для проверки достоверности факторов возраста и должности со­вместим полученные данные с фактическим возрастом группы опрошенных ру­ководителей. Так, наибольшая часть опрошенных (42%) имела среднийвозрастот 30 до 40 лет, однако для должности директора указан следующий возрастной период - от 40 до 50 лет. Дело в том, что более 80% опрошенных являлись руко­водителями структурных подразделений предприятий и только 19% были пер­выми руководителями. Эти данные подтверждают объективностьответов из­бранных руководителей как экспертов.

При проведении социологического опроса задавался вопрос о предельных сро­ках занятия выборной должности. Ответы избранных руководителей расположи­лись следующим образом (в % от общего числа):

один срок (до 5 лет) - 33;

два срока (до 10 лет) -51;

три срока и более (свыше15 лет) — 9;

не ответили-7.

Таким образом, наибольшая часть опрошенных полагает, что рациональный срок занятия должности руководителя составляет 10 лет. Не получил поддержку избранных руководителей предельный срок занятия должности продолжитель­ностью 15 лет и более - всего 9 % опрошенных. Проведенные исследования по­зволяют планировать служебную карьеру для руководителей предприятий и их подразделений. Примерная карьера руководителя предприятия показана в табл. 1.5.4. За модель карьеры принята "лестница" с занятием новых должностей один раз в пять лет и достижением высшей должности директора в возрасте от 40 до 50 лет. Спуск по служебной лестнице осуществляется по должностям функцио­нальных руководителей предприятия. Основными способами занятия должности являются выборы, конкурсы и назначение с предварительным прохождением повышения квалификации в институтах менеджмента и бизнеса.

Методика планирования служебной карьеры используется нами с 1989 г. Всего было разработано более 1000 плановых моделей карьеры руководителей и спе­циалистов и сформирован банк данных кадров на персональном компьютере.

Таблица 1.5.4

# Рекомендуемая карьера руководителя предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Возраст | Способ занятия должности | Повышение квалификации |
| Стажер-специалист (предприниматель) | 20-25 | Назначение (в период стажировки) | Обучение в институте по программе "бакалавр" i или "специалист" |
| Мастер-бригадир | 25-30 | Выборы на собрании бригады | 4-недельные курсы в школе менеджеров |
| Начальник участка | 30-35 | Назначение | 2-месячные курсы в школе менеджеров |
| Начальник цеха | 35-40 | Назначение | 2-месячные курсы в школе менеджеров |
| Заместитель дирек­тора предприятия | 40-45 | Конкурсное замещение | 2-годичная программа "Магистр управления" |
| Директор предприятия | 45-50 | Избрание или назначение | 2-недельное ежегодное обучение в институте бизнеса |
| Заместитель дирек­тора предприятия | 50-55 | Назначение | 2-4-недельные курсы в институте менеджмента |
| Главный специалист | 55-60 | Назначение | Месячные курсы в институте бизнеса |
| Консультант директора | 60-65 | Назначение | - |

**22. Движение персонала в турфирме?**

## Движение персонала

Кто никуда не плывет - для тех не бывает попутного ветра.

*М. Монтень*

Организация движения кадров имеет в расстановке персонала принципиальное значение, т.к. обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников. Движение кадров состоит из таких процедур:

1. Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает бо­лее высокую должность, а рабочий получает новый разряд.

2. Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или измене­ния характера труда.

3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводит­ся на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.

4. Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемо­му рабочему месту.

*Исходными данными**для организации движения кадров являются:*

модели служебной карьеры;

решение аттестационной комиссии;

философия предприятия;

штатное расписание предприятия;

должностные инструкции;

личные дела сотрудников;

приказы директора по кадровым вопросам;

контракты сотрудников, положение об оплате труда.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится в жизнь сотрудниками отдела кад­ров. Если движение кадров идет спонтанно - по результатам увольнения сотруд­ников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект плано­мерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект.

Английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис в книге "Раскрепощенный менеджер" дают свой оригинальный подход к этапам развития карьеры и движению кадров.

Существует аспект профессионального развития, который часто не учитывает­ся с течением времени, а по мере достижения зрелости направленность развития нуждается в изменениях. Если говорить о стандартной карьере, можно определить следующий образец развития.

После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. В первые несколько месяцев он сталкивается со многими неизвестными и может, в принципе, совершать грубые ошибки. Главное, что беспокоитнового че­ловека, - это войти в коллектив и найти свое место внутри организации. Данный период можно сравнить с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые необходимо выработать. Это время быстрого обучения.

В первые годы работы человек нуждается в росте, главным для него теперь яв­ляется "попасть в цель". Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать этому, и человек будет действовать смело, почти нахально. Этот этап в инди­видуальном развитии можно было бы определить как борьбу и поиск призвания.

Накапливается опыт, и, вероятно, отвечая на требования новой "семьи", чело­век вступает в новую фазу - фазу консолидации. Личностное признание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширять сферу прило­жения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди, которые уже попали в фазу консолидации, по-иному начинают рассматривать свои достижения.

Несколько позднее многие менеджеры переживают период серьезных измене­ний и размышлений. В этот период они начинают относиться к себе более внима­тельно. Подвергают сомнению значение своей работы, задавая себе вопрос, кото­рый никогда не задавали раньше: нужно ли тратить силы на старательную работу? Эту фазу мы называем переоценкой, и, когда менеджер проходит эту фазу успеш­но, он приобретает большую свободу.

Еще позже высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии других сотрудников, проявляет заботу о благополучии всей организа­ции, думает о сотрудниках моложе себя, стараясь помочь им работать более эф­фективно. Это период искусства управления, на протяжении которого больше внимания уделяется не своему развитию, а развитию других.

Разумеется, жизнь каждого человека отлична от жизни других, потому не мо­жет быть какого-либо общего ее образца. Мы знаем, что многие переживают пе­риод стресса и потрясений при переходе от одного этапа своей карьеры к другому (рис. 1.5.5).

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меня­ются виды деятельности. Важно, чтобы эти новые виды деятельности в тот мо­мент соответствовали личным потребностям человека. Работа, которая не позво­ляет Вам реализовать свой потенциал, ослабит Вас независимо от возможностей нового поста (23, с. 117-119).



 10 20 30 40 50 60 70 возраст

# Рис. 1.5.5. Стадии деловой жизни человека

Как видно из рисунка 1.5.5, М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделяют 7 стадий деловой жизни человека, связывая их с возрастом работника. На наш взгляд, несколько спорным является этап от 40 до 50 лет, названный авторами "переоценка ценно­стей". Очевидно, речь идет о переоценке жизненных ценностей человека, а мас­терство и потенциал менеджера в этот период безусловно максимальные, что подтвердили данные нашего социологического исследования (см. раздел 1.5.3). В пенсионный период консультационный опыт менеджера также заслуживает внимания.

В. Я. Цветов в книге "Пятнадцатый камень сада Реандзи" приводит примеры типичной японской карьеры служащего и рабочего.

"Сенти Тапака, 49 лет, получил юридическое образование. Двадцать лет назад поступил работать в телевизионную компанию. Ему предоставили должность в юридическом отделе. Потом Тапаке, как и всем, кто одновременно с ним был принят в телекомпанию, предложили пройти переподготовку. Тапака стал звуко-режиссером. Через 3 года Тапака сделался редактором в отделе информации, а еще несколько лет спустя ему поручили постановку телевизионных спектаклей. В конце концов он занял пост руководителя отдела при дирекции. Благодаря разно­стороннему опыту Тапако легко решает многие, подчас сложные проблемы адми­нистративного руководства компанией". "Честно говоря, - признался Тапака, -.я всю жизнь хотел быть юристом, но компания рассудила иначе" (161, с. 112).

"Бригада Сейдзо Сакамаки в сборочном цехе завода фирмы «Nissan» состоит **из** восемнадцати человек. Через каждые шесть месяцев бригадир **проводит** "рота­цию" членов бригады - переставляет их с одной операции на другую. За 22 года Сакамаки поработал на 12 местах, вник в тонкости производственного процесса, и всегда сам учит рабочих новому для них делу. На этом заводе, в основном благо­даря предложениям рабочих, расход электроэнергии на изготовление одного ав­томобиля сократился за 5 лет на 26%" (1 б 1, с. 113).

# Профессиональное продвижение рабочих

Основными формами профессионального продвижения являются:

продвижение рабочих, занятых на рабочих местах с преобладанием тяжело­го ручного, неквалифицированного труда, монотонных работ (1-11 разряд);

установление очередного квалифицированного разряда (в пределаходнойпрофессии - III-IV разряды);

замещение рабочих мест высококвалифицированного и творческого труда (V-VI разрядов);

овладение второй или смежной рабочей специальностью;

назначение бригадиром рабочей бригады (сменным бригадиром) численно­стью до 12-15 человек;

выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности спе­циалистов (при отсутствии менеджерских способностей);

назначение мастером-бригадиром комплексной бригады численностью 15-30 человек (после получения высшего или среднего профессионального обра­зования).

Обеспечивать указанные формы профессионального продвижения можно по­средством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифици­рованного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалифика­ции, роста профессионального мастерства за счет овладения смежными опера­циями; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счет обучения в вузах, техникумах, профтехучилищах и т.д.

Для обеспечения последовательного профессионально-квалификационного роста весь контингент рабочих рекомендуется подразделять на три категории (при шестиразрядной сетке): рабочие начальной квалификации (I и II разрядов); рабо­чие квалифицированного труда (III и IV разрядов); рабочие высококвалифициро­ванного труда (V и VI разрядов). Как показывают данные исследований, сущест­вует прямая зависимость между количеством увольнений и состоянием верти­кальной мобильности рабочих. Так, если среди увольняющихся за время работы на предприятии повысили свой разряд 40%, то среди оставшихся - 60%. Наличие определенной профессии становится фактором, ограничивающим дальнейшее развитие профессиональной мобильности, причем это ограничение тем сильнее, чем более квалифицированной специальностью владеет работник. Однако достиг­нув квалификационного "потолка" по своей профессии в 30-40 лет, рабочий может "застыть" в профессиональном продвижении, поэтому важно своевременно пре­дусматривать для таких работников перевод в бригадиры, на инженерно-технические и другие управленческие должности (при наличии соответствующего образования), а также обучение и переподготовку с целью овладения новыми и смежными профессиями высококвалифицированного труда.

Средний срок пребывания рабочего в разряде составляет 2-2,5 года, причем чем выше разряд, тем этот срок больше (для II и III разрядов - менее двух лет, для IV и V - 3-4 года). При существующей скорости продвижения рабочий уже в те­чение 10-12 лет проходит всю "квалификационную лестницу" по своей профес­сии, т.е. квалификационный "потолок" достигается в возрасте 30-35 лет, когда он еще остро реагирует на перспективы дальнейшего продвижения. По материалам опроса квалифицированных и высококвалифицированных рабочих, около 60% из них в качестве наиболее желательной формы продвижения указали повышение разряда, 23% - занятие должности мастера или бригадира, 14% - переход в инже­нерно-технические работники, 3% - в служащие. При этом наибольшая удовле­творенность своим трудом наблюдалась у квалифицированных ремонтников и ин­струментальщиков. У женщин на первом месте стояло улучшение условий труда, у молодых мужчин - получение более интересной работы.

Управление профессиональным продвижением в масштабе предприятия (орга­низации) обеспечивается, прежде всего, на основе планирования профессионально-квалификационного роста работников, которое следует подразделять на три этапа:

пятилетнее планирование по годам и подразделениям предприятия;

годовое планирование по подразделениям предприятия;

индивидуальное планирование (персонально для конкретных рабочих).

*Пятилетнее планирование* состоит в том, что кадровой службой разрабатыва­ется для каждого подразделения пятилетний план профессионального продвиже­ния рабочих и предварительный план на последующий год. В этом плане по каж­дому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продви­жению в течение года (по основным формам профессионального продвижения). При этом численность выдвигаемых на должности бригадиров, специалистов, ру­ководителей и служащих жестко планом не регламентируется и определяется, в основном, по мере потребности производства (табл. 1.5.5).

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, производственных бригад. На основе доведенных планов осуществляется *индивидуальное планирова­ние* профессионального продвижения рабочих на год и перспективу. Кандидатуры **на** профессиональное продвижение намечаются предварительно и ежегодно уточ­няются мастером с учетом мнения совета бригады. Учет кандидатов на продвиже­ние ведется в пофамильных списках рабочих бригады в виде плана профессиональ­ного продвижения рабочих, который доводится до всех членов бригады.

Таким образом, продвижение на рабочие места квалифицированного и творче­ского труда может быть представлено в следующей последовательности:

замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда (V и **VI** разрядов), перешедших в бригадиры, на должности специалистов и служащих, осуществляется за счет рабочих квалифицированного труда (III и IV разрядов);

вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих ква­лифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются за счет рабочих начальной квалификации (I и II разряды);

появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалифика­ции (I и II разряда), заполняются за счет рабочих, принимаемых на предприятие (в организацию) со стороны или после окончания ПТУ, службы в рядах РА и др.

Методическая, организационная и техническая работа по профессиональному продвижению рабочих осуществляется через отделы труда и заработной платы, отделы кадров и подразделения по подготовке кадров предприятий и организаций.

Процессы профессионального продвижения могут протекать не только в сто­рону перевода рабочих в группу специалистов и служащих,но и в обратном на­правлении. Как свидетельствует анализ статистической отчетности, во многих отраслях промышленности до 5% рабочих ежегодно пополняется за счет инже­нерно-технических работников и служащих. При этом обратный процесс - пере­ход рабочих в другие категории - протекает менее интенсивно. В значительной степени это результат сокращения управленческого аппарата, что предполагает параллельное планирование профессионального продвижения как рабочих, так и служащих.

Основой планирования профессионального продвижения является четко функ­ционирующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

В современных условиях развития производства *организация подбора и подго­товки кадров бригадиров* является важнейшим направлением всей работы по под­готовке и повышению квалификации рабочих. Организация подбора и подготовки бригадиров, а также их резерва предусматривает несколько этапов:

1. Изучение внутриколлективных связей, отношений между членами коллекти­ва бригады, определение степени его сплоченности и выявление неформальных лидеров из числа членов бригады.

2. Анализ анкетных и других социально-демографических данных лидеров,ихслужебных характеристик, составление профессиограмм для бригадиров.

3. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в бригадиры посредством бесед, опросов, анкетирования, проводимых с членами бригады, мастерами, руко­водителями участка и цеха; определение соответствия выявленных качеств канди­датов разработанным профессиограммам.

4. Составление и утверждение на общем собрании бригады,участка, цеха спи­ска резерва бригадиров.

5. Организация подготовки резерва бригадиров путем обучения на 3-6-месячных курсах в учебном центре предприятия или в среднем профессиональном учебном заведении (техникуме).

6. Выбор наиболее достойного кандидата на общем собрании трудового кол­лектива, бригады и его назначение распоряжением начальника цеха для крупного предприятия (приказом директора - для малого и среднего предприятия).

Как показывает практика, систематическое качественное обучение бригадиров и своевременная подготовка их резерва в значительной степени определяют эф­фективность работы производственных бригад.