**2.** **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА»**

**Тема 1. Персонал как объект управления в современной организации**

В настоящее время используются различные понятия, характеризующие социально-экономическое значение отношений, складывающихся в процессе управления персоналом.

Под *рабочей силой (способностью к труду)* понимается совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости.

Понятие *«трудовые ресурсы»* как экономическая категория рассматривает часть населения, обладающую необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями.

*Человеческий фактор* - это система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества.

*Трудовой потенциал* характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы. Являясь формой материализации человеческого фактора, трудовой потенциал представляет собой целостное выражение совокупных возможностей работника, коллектива в целом для решения новых стратегических задач организации.

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал».

Так, под *кадрами* понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество от дельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относятся временные работники, совместители, внештатные сотрудники.

Понятие *«персонал»* означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

Современное представление о сущности понятия «персонал» предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению.

Оценка персонала заключается в установлении их качественных и количественных характеристик. Количественные характеристики персонала выражаются численностью работников организации, которая требуется для достижения целей ее деятельности. В современных условиях предприятия стремятся к оптимизации состава и численности работников. Но в то же время возрастает значимость качественных характеристик, которые выражают определенные сущностные свойства и способности человеческих ресурсов. Выделение данных характеристик обусловлено спецификой работников как личностей, отличающихся индивидуальными способностями и возможностями, мотивацией, навыками и опытом.

Исходной структуроформирующей единицей анализа персонала является персонифицированный работник, рассматриваемый в совокупности своих качественных характеристик, которые оказывают влияние на его экономическое поведение. Все многообразие качественных характеристик можно подразделить на три основные группы (рис. 2.1.)

Главным критерием качества персонала деловой современной организации является квалификация. *Квалификация* — это динамичная способность человека выполнять предусмотренные технологией трудовые операции или работу определенной сложности. Другими словами, квалификация характеризует уровень профессионального развития работника, его опыт, навыки, умения.

В качестве обобщенного показателя квалификации работников используется понятие *«компетенция»* как совокупность знаний, способностей, навыков, определяемых целями организации и конкретной ситуацией.

Традиционно количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов формализуются в виде структур, отражающих соотношения этих характеристик различных групп работников в организации.

Структуризация характеристик персонала позволяет разработать перспективную модель человеческих ресурсов в соответствии с поставленными стратегическими целями и инновационными задачами.

Качественные характеристики персонала организации

Психофизиологические

Квалификационные

Социальные

- способности работника,

- состояние его здоровья,

- работоспособность,

- выносливость,

- тип нервной системы и т.п.

Объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающие способности работников к труду определенного содержания и сложности

- уровень социальной зрелости,

- ценностные ориентации, - потребности,

- мотивы,

- цели, ожидания и интересы в сфере труда

Рис. 2.1. Качественные характеристики персонала

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострение рыночной конкуренции и глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций.

В целом тенденции управления персоналом носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала.

Основополагающим теоретическим положением новых подходов к управлению людьми в деловой организации является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

На современном этапе эволюции концепции управления персоналом можно выделить следующие модели управления персоналом:

1. Управление по результатам.

2. Управление посредством мотивации.

3. Рамочное управление.

4. Управление на основе делегирования.

5. Партисипативное управление.

6. Предпринимательское управление.

В качестве основополагающих принципов современной концепции управления персоналом выделяют:

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Стратегический подход.

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации.

4. Самоуправление и демократизация – активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

5. Принцип развития.

6. Принцип качества трудовой жизни.

7. Принцип профессионализации управления – необходимость повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные функции и грамотно регулировать трудовые отношения.

8. Принцип инновационности состоит в постоянно совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных технологий.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления персоналом на уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

**Тема 2. Методология стратегического управления персоналом**

Стратегическое управление персоналом как любой вид экономической деятельности характеризуется целевой установкой, объектом и субъектом его осуществления (рис. 2.2.).

*Философия управления персоналом* – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.

Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Администрация организации создает условия для равноправных, доверительных, открытых взаимоотношений, безопасные и здоровые условия труда, систему адекватных компенсаций, завоевывая таким образом преданность персонала. Затраты на создание таких условий всегда окупаются.

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

Концепция управления персоналом включает в себя:

1. Разработку методологии управления персоналом.

*Методология управления персоналом* предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

2. Формирование системы управления персоналом.

*Система управления персоналом* предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

3. Разработка технологии управления персоналом.

*Технология управления персоналом* предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

*Стратегическое управление персоналом* – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

*Цель стратегического управления персоналом* - обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

*Субъект стратегического управления персоналом*: служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

*Объект стратегического управления персоналом*: совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Рис. 2.2. Сущность стратегического управления персоналом

*Методы управления персоналом* – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты труда, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна. Крупные организации сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственники и минимальной демократизации управления.

Рис. 2.3. Философия управления персоналом в различных странах

Методы управления персоналом

Административные

Экономические

Социально-психологические

Установление госзаказов;

Формирование структуры органов управления;

Утверждение административных норм и нормативов;

Правовое регулирование;

Издание приказов, указаний, распоряжений;

Инструктирование;

Отбор, подбор и расстановка кадров;

Утверждение методик и рекомендаций;

Разработка положений, должностных инструкций, стандартов п/п;

Установление административных санкций и поощрений

Технико- экономический анализ;

Технико- экономическое планирование;

Экономическое стимулирование;

Финансирование;

Мотивация трудовой деятельности;

Оплата труда;

Капиталовложения;

Участие в прибылях и капитале;

Налогообложение;

Установление экономических норма и нормативов;

Страхование;

Установление материальных санкций и поощрений

Социально- психологический анализ;

Социально- психологическое планирование;

Создание творческой атмосферы;

Участие работника в управлении;

Социальная и моральная мотивация и стимулирование;

Удовлетворение культурных и духовных потребностей;

Формирование коллективов, групп;

Создание нормального психологического климата;

Установление социальных норм поведения;

Развитие у работника инициативы и ответственности;

Установление моральных санкций и поощрений

Рис. 2.4. Методы управления персоналом

**Тема 3. Система стратегического управления персоналом**

*Система стратегического управления персоналом* - это упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом».

Таблица 2.2

Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обеспечение трудовым потенциалом | Развитие трудового потенциала | Реализация трудового потенциала |
| Анализ трудового потенциала  Планирование персонала  Наем  Отбор (маркетинг) персонала  Прием  Адаптация  Высвобождение | Обучение  Планирование служебной карьеры  Обеспечение социальной стабильности  Социальное развитие  Формирование корпоративной культуры  Формирование имиджа организации | Организация труда  Координация трудовой деятельности  Мотивация  Контроль  Компенсации  Администрирование  Оценка результатов труда |

*Принципы построения* системы стратегического управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы стратегического управления персоналом организации.

Таблица 2.3

Принципы построения системы управления персоналом организации

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Содержание принципа |
| Принципы, характеризующие *требования к формированию* системы управления персоналом | |
| 1. Обусловленности функций управления персоналом целям производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства |
| 2. Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом |
| 3. Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции) |
| 4. Оптимального соотношения управленческих функций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| 5. Потенциальных имитаций | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких- либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного- двух сотрудников своего уровня. |
| 6. Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. |
| 7. Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| 8. Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| 9. Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления |
| 10. Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| 11. Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства |
| 12. Простоты | Чем проще системы управления, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| 13. Научности | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления, с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| 14. Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» и «вверх» по системе управления |
| 15. Автономности | Должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |
| 16. Согласованности | Взаимодействия между звеньями системы управления персоналом должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени |
| 17. Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать социальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом |
| 18. Многоаспектности | Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали могут осуществляться по различным каналам: административно- хозяйственному, экономическому, правовому и т.д. |
| 19. Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| 20. Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком |
| Принципы, определяющие *направления развития* системы управления персоналом | |
| 1. Концентрации | Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование |
| 2. Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом. Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций |
| 3. Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |
| 4. Адаптивности (гибкости) | Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| 5. Преемственности | Предполагает общую методическую основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление |
| 6. Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников систему управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев оборудования |
| 7. Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |
| 8. Прямоточности | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. |

Технологии стратегического управления персоналом в настоящее время еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы стратегического управления персоналом.

Таблица 2.4

Проблемы в деятельности системы управления персоналом на этапе рыночных преобразований

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы и место их возникновения | Причины проблем | Способ устранения в рамках предприятий |
| 1. *В субъекте управления персоналом*   Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения | Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия. Недостаточный уровень профессионально- квалификационной подготовки административно- управленческого персонала (АУП).  Применение затратных (персонал- затраты) подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний) | Переподготовка в вузах и школах менеджмента, др. специализированных учебных заведениях. Обучение персонала.  Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства. |
| 1. В объекте управления персоналом   Проблемы социальной среды  Устаревание знаний специалистов высокой квалификации | Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействие на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом.  Длительное отсутствие работы по специальности. Изменение технологий производства и управления | Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов.  Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентированные на стратегическое управление.  Переподготовка, ротация, наем и обучение персонала.  Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы. |
| 1. В структуре рынка рабочей силы (РРС)   Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРС  Недостаток информации о состоянии внешнего РРС  Возрастные провалы в структурах РРС по отдельным категориям работников.  Профессиональная узко- профильность молодежи  Отсутствие специалистов в области стратегического управления | Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРС  Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала, несовершенство применяемых методов маркетинга персонала.  Непрестижность и отсутствие отдельных категорий работ в предшествующие 5-8 лет  Недостатки системы профессионального образования  Новизна направления | Формирование внутреннего РРС, внедрение функции маркетинг персонала  Создание финансового резерва для экстренного приобретения или подготовки необходимого персонала  Совершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспекте  Переподготовка имеющегося персонала (внутренний РРС) в соответствии с потребностями, создание собственной образовательной базы |
| 1. На предприятии в целом   Отсутствие системы стратегического управления предприятием | Отсутствие методической базы  Недооценка возможностей стратегического управления | Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятием  Подготовка, переподготовка, обучение АУП предприятия,  Формирование «стратегического образа мыслей», формирование соответствующей корпоративной культуры |

**Тема 4. Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом**

Под *кадровой политикой государства* правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

*Кадровая политика организации* – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Таблица 2.5

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление | Принципы | Характеристика |
| 1. Управление персоналом организации | 1.1.Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной) | 1.1.Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации |
| 2. Подбор и расстановка кадров | 2.1. Принцип соответствия  2.2.Принцип профессиональной компетентности  2.3.Принцип практических достижений  2.4.Принцип индивидуальности | 2.1.Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека  2.2.Уровень знаний, соответствующий требованиям должности  2.3.Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)  2.4.Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства |
| 3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности | 3.1.Принцип конкурсности  3.2.Принцип ротации  3.3. Принцип индивидуальной подготовки  3.4. Принцип проверки делом  3.5.Принцип соответствия должности  3.6.Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей | 3.1.Отбор кандидатов на конкурсной основе  3.2.Планомерная смена должности по вертикали и по горизонтали  3.3.Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе  3.4.Эффективная стажировка на руководящих должностях  3.5.Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент  3.6.Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.д. |

Этапы проектирования кадровой политики организации

1. Нормирование

2. Программирование

3. Мониторинг

Рис. 2.5. Этапы проектирования кадровой политики организации

Таблица 2.6

Управление трудовыми ресурсами и занятостью персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Формула для расчета | Условные обозначения |
| *Управление трудовыми ресурсами* | | |
| 1. Средняя численность населения за год |  | Рн- численность населения на начало года;  Рк- численность населения на конец года |
| 2. Общий коэффициент рождаемости за год (в промилле) |  | Ni- число новорожденных за год |
| 3. Общий коэффициент смертности за год (в промилле) |  | Nj- число умерших за год |
| 4. Естественный прирост (убыль) населения за год |  | Ni- число новорожденных за год  Nj- число умерших за год |
| 5. Коэффициент естественного прироста населения (в промилле) |  |  |
| 6. Механический (миграционный) прирост (убыль) населения за год |  | Мi-число прибывшего населения за год;  Мj- число выбывшего населения за год |
| 7. Коэффициент механического прироста населения |  | С - механический прирост  Рср -средняя численность населения |
| 8. Общий прирост населения за год |  | Е- естественный прирост населения  С - механический прирост |
| 9. Коэффициент общего прироста населения (в промилле) |  |  |
| 10. Перспективная (прогнозируемая) численность населения на конец анализируемого года или на начало следующего года |  | Рн- численность населения на начало года;  Е- естественный прирост населения  С - механический прирост |
| *Управление занятостью персонала* | | |
| 1. Фактический уровень безработицы |  | Бф- численность безработных фактическая, чел.  Эа- численность экономически активного населения |
| 2. Уровень официально зарегистрированной безработицы |  | Бр – численность незанятых, официально зарегистрированных в органах службы занятости, а также признанных лбезработными |
| 3. Экономический активное население |  | З- списочная численность занятых  Б – численность безработных |
| 4. Уровень занятости экономически активного населения (в %) |  | Эа- численность экономически активного населения |
| 5. Уровень занятости трудовых ресурсов (в %) |  | Т – численность трудовых ресурсов |

**Тема 5. Разработка стратегии управления персоналом**

*Стратегия управления персоналом* - это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Таблица 2.7

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации | Стратегия управления персоналом | Составляющие стратегии управления персоналом |
| **Предпринимательская стратегия**  Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания- быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки. | Поиск и привлечение работников- новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись. | Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.  Вознаграждение: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.  Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.  Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.  Планирование перемещений: в центре- интерес работников. Побор рабочего места, соответствующего интересам работника. |
| **Стратегия динамического роста**  Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строго контроля. | Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно- ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими | Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.  Вознаграждения: справедливые и беспристрастные.  Оценка: основывается на четко определенных критериях.  Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.  Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения. |
| **Стратегия прибыльности**  В центре внимания- сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил. | Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки- кратковременные; результаты- при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности служащих. | Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие.  Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.  Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.  Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты- в узкой области. |
| **Ликвидационная стратегия**  Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем сокращение работников- насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей | Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации | Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов.  Оплата: основана на заслугах, без дополнительных стимулов.  Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.  Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.  Продвижение: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения. |
| **Стратегия круговорота (циклическая)**  Основное- спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала- довольно угнетенное | Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы. | Требуются разносторонне развитые работники.  Оплата: система стимулов и проверки заслуг  Оценка: по результату  Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов  Продвижение: разнообразные формы. |

Таблица 2.8

Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период и вид управления | Составляющие стратегии управления персоналом | | | | |
| Отбор и расстановка персонала | Вознаграждения (зарплата и премии) | Оценка персонала | Развитие персонала | Планирование служебного продвижения |
| Стратегическое (длительная перспектива) | Определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу. Спрогнозировать изменения внутренней и внешней обстановки | Определить, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможностями долговременной стратегии организации | Определить, что именно нуждается оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку вашего потенциала и его динамики | Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации. | Построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией организации |
| Тактическое (среднесрочный период) | Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы | Разработать пятилетний план развития системы оплаты работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования. | Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего развития. | Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития. | Определить ступени продвижения работников. Увязать индивидуальные устремления работников с задачами организации. |
| Оперативное (краткосрочный период) | Разработать штатное расписание, план набора, схему передвижения работников. | Разработать систему оплаты, систему премирования | Создать ежегодную систему оценок работников, повседневную систему контроля | Разработать систему повышения квалификации и тренингов работников | Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемещения. |

*Разработка стратегии* управления персоналом осуществляется на основе анализа факторов внутренней и внешней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией.

Таблица 2.9

Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Среда | Факторы |
| **Внешняя среда**  макросреда | Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т.д.)  Политический, экономический, социально- демографический, правовой, экологический, природно - климатический, научно- технический, культурный. |
| микросреда | Местный рынок труда, его структура и динамика  Кадровая политика конкурентов  Рыночная инфраструктура  Здравоохранение, наука и образование, культура, торговля, общественное питание, транспорт и связь, строительство и жилищно - коммунальная сфера, бытовое обслуживание, пригородное и сельское хозяйство. |
| Внутренняя среда | Принципы, методы, стиль управления.  Кадровый потенциал организации  Структура персонала  Текучесть персонала и абсентеизм  Уровень ротации персонала  Структура навыков и знаний персонала  Загруженность работников  Производительность труда  Меры социальной защиты  Финансово- экономическое состояние организации  Уровень организации производства, труда  Перспективы развития техники и технологии в организации  Организационная культура  Уровень развития системы управления персоналом организации. |

**Тема 6. Практика стратегического управления персоналом**

Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию различных вариантов стратегий, причем их сочетание определяется значимостью и ожидаемым результатом каждой стратегии в условиях конкретной ситуации для данного предприятия.

В настоящее время существует три наиболее типичных комбинации стратегий развития организации, каждая из которых предполагает определенную стратегию управления персоналом:

* + 1. *Объединение стратегии предпринимательства и стратегии прибыли (рациональности).*

Такую комбинацию стратегий развития выбирают фирмы, основная цель которых- использование в производстве высоких технологий. Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большей долей риска не становятся приоритетными для данной стратегии предприятия.

* + 1. *Объединение стратегии предпринимательства и стратегии ликвидации*.

Выбор этой комбинации стратегий предполагает сокращение инвестиций по определенным направлениям.

*3. Объединение стратегии предпринимательства и стратегии динамического роста*.

Речь идет о создании сервисных предприятий, ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей- клиентов.

Под компетенцией работников понимают совокупность следующих факторов (рис. 2.6.):

Знания

Навыки

Способы общения

КОМПЕТЕНЦИЯ

Рис. 2.6. Структура компетенции работника

*Знания* - являются результатом полученного личностью образования, причем в данном случае имеются в виду профессиональные и общекультурные знания человека.

*Навыки* - понимаются как тот опыт, который получает человек, применяя знания на практике.

*Способы общения* - принципиально новый фактор, без которого нет полной характеристики компетенции человека, под которым понимается умение профессионально вести себя, выполняя ту или иную функцию.

Задачи социального управления персоналом:

* 1. Приобретение компетенции.
  2. Стимулирование компетенции.
  3. Развитие компетенций.

Управление компетенцией персонала предполагает прогнозирование компетенции. Процедура прогнозирования компетенции представлена на рис. 2.7.

Анализ потребностей

Анализ ресурсов

Сравнение потребностей с ресурсами

Внутреннее выравнивание (за счет собственных ресурсов)

Обучение на п/п

Пожелания работников

Внешнее выравнивание (за счет внешних источников)

Рынок труда

Стратегия управления персоналом

Рис. 2.7. Процедура прогнозирования компетенции

**Тема 7. Формирование эффективной организационной культуры в рамках стратегического управления персоналом**

*Организационная культура* рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность организации, повысить эффективность общения.

К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее можно рассматривать следующее определение: организационная культура (культура организации, корпоративная культура, фирменная культура, культура предпринимательства) - набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:

1. базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях;
2. ценности, которых может придерживаться человек (допустимое и недопустимое поведение, анализ ситуации);
3. «символика», посредством которой ценностные ориентиры передаются членам группы (организации).

Выделяют два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный.

Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, дизайн помещений, месторасположение, оборудование, мебель, организация пространства, удобство и т.д.).

Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими вне личности.

Организационная культура подлежит оценке, управлению и контролю.

Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

1. «толщина» организационной культуры - относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культур;
2. «разделяемость взглядов»- показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентиров, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами группы;
3. «широта» организационной культуры - величина, характеризующая количественное соотношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;
4. конфликт организационных культур - ситуация, при которой определяющей является не одна организационная культура, а несколько.
5. «сила» организационной культуры - степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

Анализ оргкультуры предполагает, во-первых, ее идентификацию, во-вторых- определение ее влияния на организационные составляющие.

Практическая значимость идентификации различных типов оргкультур имеет два аспекта:

1. знание типа оргкультуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события;
2. знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся оргкультуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволит выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

В зависимости от аспектов рассмотрения выделяют различные классификации организационных культур. Наиболее распространенным является выделение четырех типов организационных культур (табл. 2.10., 2.11.).

Таблица 2.10

Описание основных типов организационных культур

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки организационной культуры | Тип организационной культуры | | | |
| Опекунская | Предпринимательская | Бюрократическая | Праксиологическая |
| Тип совместимости деятельности | Совместно взаимодействующий | Совместно индивидуальный | Совместно последовательный | Совместно творческий |
| Тип личности | «Послушный» | «Пассионарный» | «Технологически дисциплинированный» | «Профессиональный» |
| Ценности | Коллективные | Индивидуальные | Ценности диктуются технологией и специализацией | Ценности профессионального роста |
| Форма собственности | Общинная | Частная | Государственная | Кооперативная |
| Механизм распределения | Очередь | Аукцион | Рационирование | По вкладу |
| Впервые появившаяся управленческая роль | Руководитель | Администратор | Организатор | Управленец |
| Механизм управления | Сценирова-ние | Планирование | Оргпроектирование | Программирование |
| Оценка результатов | Ритуал, традиции | Прибыль | Мнение руководителей | Достижение целей |

Таблица 2.11

Характеристика основных типов организационных культур

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки организационной культуры | Тип организационной культуры | | | |
| Опекунская | Предпринимательская | Бюрократическая | Праксиологическая |
| Организация направляется | Согласием с общей идеей развития предприятия | Свободной инициативой ченов коллектива | Сильным руководством со стороны администрации | Всесторонним коллективным обсуждением |
| Возникающие проблемы решаются на основе | Исходного согласования большинства целей и задач п/п | Индивидуального творчества отдельных членов коллектива | Ясной формулировки со стороны руководства | Активного взаимодействия и сотрудничества руководства и членов коллектива |
| Лидерство основывается на | Разделяемых взглядах о направлениях развития организации | Наличии авторитета и признания | Административной власти и служебного положения | Содействии контакту и сотрудничеству |
| Повседневная работа | Осуществляется при минимальном вмешательстве со стороны руководства | Выполняется и видоизменяется каждым по- своему | Зависит от неизменности курса и активности руководства | Постоянно перепроверяются для большего совершенства |
| Рабочие обязанности и ответственность | Реализуется с автоматической точностью | Получаются такими, какими их делают люди | Предписываются и закрепляются документально | Разделяются и сменяются по необходимости |
| Желания и интересы отдельных работников | Оцениваются по степени их согласованности с целями организации | Считаются более важными, чем интересы предприятия в целом | Подчиняются интересам организации | Согласовываются с интересами организации путем договоренностей |
| Руководство | Задает направление и цели работы, сводя к минимуму вмешательство в рабочий процесс | Дает специалистам выполнять работу так, как они считают нужным | Определяет лидеров и возможные направления развития предприятия | Поощряет групповое взаимодействие и сотрудничества в решении производственных задач |
| Разногласия и конфликты | Отражают факт расхождения индивидуальных мнений с общими целями и задачами | Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий сотрудников | Угрожают стабильности и мешают работе коллектива | Считаются необходимыми для эффективного решения проблемы, если только они не затягиваются |
| Тип лидера, существующий в организации | Лидер, который несет в коллектив миссию, видит будущее, которому доверяют члены коллектива | Лидер, который организует эффективные коммуникации внутри коллектива | Лидер, который держит в функциональной и эмоциональной зависимости членов коллектива | Лидер, положение которого определяется профессионализмом и компетентностью |

Важнейшие составляющие организационной культуры можно представить в виде схемы (рис. 2.8.):

**Ценности, установки, приоритеты**

работников, связанные с их работой в данной организации

**Система отношений**,

определяющая восприятие работниками своей работы и организации, в которой они работают

**Поведенческие нормы**,

определяющие действия и поведение работников

**Действия и поведение** работников в конкретной ситуации

Рис. 2.8. Составляющие организационной культуры предприятия

Ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые сотрудниками организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, так и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.

Система отношений - второй элемент модели организационной культуры. Она определяет те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и отношение к труду сотрудников организации. Это, например, отношение руководства к сотрудникам, отношение работников к руководителям, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам.

Поведенческие нормы - это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные), к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, какими должно быть правильное, должное поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе- положительные поведенческие нормы.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий, - это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Можно выделить следующие основные этапы работ по формированию эффективной организационной культуры (рис. 2.9.):

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм, желательных образцов поведения)

2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры, выработанной руководство, стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью устранить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии

5. Оценка успешности воздействия на организационную культуру и внесение необходимых корректив.

Рис. 2.9. Этапы работ по формированию эффективной организационной культуры

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволяют руководителям формировать и поддерживать организационную культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации.

Общая характеристика стимулирующих систем, которые должны учитываться при формировании эффективной организационной культуры, приведена в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Перечень стимулирующих систем в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования | Основное содержание |
| 1. Заработная плата (номинальная) | Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, сверхурочную работу, руководство бригадой, оплата или компенсации за отпуск и т.д.) заработную плату. |
| 2. Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платой путем: повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государственным минимумом; введение компенсационных выплат; индексация заработной платы в соответствии с инфляцией. |
| 3. Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премии, добавочное пособие). Могут выплачиваться по установленной в организации системе бонусных критериев. |
| 4. Участие в прибылях | Выплаты через участие в прибылях. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (управленческие кадры). Доля участия в прибыли коррелирует со статусом работника и иерархии управления. |
| 5. Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций. |
| 6. Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок с участием родственников, друзей). |
| 7. Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости путем: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организация гибкого графика работы; сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда и т.д. |
| 8. Трудовое или организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе, творческие командировки. |
| 9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фото на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения, кружки почета и т.д. |
| 10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств на оплату транспортных расходов; приобретение транспорта; полное транспортное обслуживание (с водителем) и т.д. |
| 11. Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств. |
| 12. Организация питания | Выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание. |
| 13. Продажа товаров, выпускаемых п/п или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров |
| 14. Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне) |
| 15. Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучение) |
| 16. Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинским учреждением. Выделение средств на эти цели. |
| 17. Консультационные группы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели. |
| 18. Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях. |
| 19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, внуков сотрудников предприятия; привилегированные стипендии |
| 20. Гибкие социальные выплаты | Компания устанавливает определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельно выбрать льготы и услуги. |
| 21. Страхование жизни | Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление- членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачивается сумма дивидендов. |
| 22. Программы выплат по временной нетрудоспособности | Покрытие расходов по временной нетрудоспособности |
| 23. Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей. |
| 24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами | Выплаты, не связанные с достижением определенных результатов (компенсация перехода на службу в др. компании- расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройства родственников и т.д.; премии и др. выплаты ( в связи с уходом на пенсию, увольнение). Указанные выплаты, получившие зарубежном название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий по сравнению с другими статус работника. |
| 25. Отчисления в пенсионный фонд | Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким- либо сторонним фондом. |
| 26. Ассоциации получения кредитов | Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д. |

**Тема 8. Технологии текущего управления персоналом**

*Квалиметрическая оценка труда работников*

I. Модель оценки результатов труда на основе учета полезности затрат рабочего времени

Модель оценки результатов труда на основе учета полезности затрат рабочего времени включает в себя:

1. Оценка количества труда;

2. Оценка качества труда;

Первый результат труда- его количество- будет рассчитываться через затраты времени относительно срока выполнения каждой конкретно выполненной работы.

*Коэффициент, характеризующий количество вложенного работником труда, рассчитывается следующим образом:*

, (1)

где, 1 - стандарт (норма) полезности труда или затрат рабочего времени;

Тзап- время запаздывания работ по отношению к ранее обусловленному сроку;

Тф- все отработанное работником (согласно табелю) рабочее время в рассматриваемом периоде.

*В абсолютном виде количество труда* будет выглядеть как произведение всего отработанного за месяц времени (Тф) на степень его полезности:

 (2)

Вторым условием оценки результатов труда, характеризующим качество выполненной работы с точки зрения ее потребительских свойств, является наличие стандартов качества на каждую выполняемую работу.

*Коэффициент качества труда работников определяется по формуле:*

 (3)

где, ТПОТ – потери рабочего времени к ранее обусловленному сроку.

*Абсолютный показатель качества труда* в часах полезно затраченного времени будет выглядеть следующим образом:

 (4)

*Абсолютный показатель оценки результатов труда работника* определяется по формуле:

ОКАЧ+КОЛ = ТФ\*ККАЧ\*ККОЛ (5)

II. Квалиметрическая модель оценки сложности труда специалистов

В таблице 2.13. представлена квалиметрическая модель оценки сложности труда по перечню факторов сложности, апробированная на различных предприятиях и организациях.

Таблица 2.13.

Квалиметрическая факторно-критериальная модель оценки сложности работ, выполняемых специалистом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы сложности работ, i | Весомость факторов, αi | Критерии оценки факторов (j=1,2,3,…) | Значимость критериев, Хij |
| 1.Степень творчества | 0,30 | Труд:  -творческий Х11  -формально- логический Х12  -технический Х13 | 1,0  *0,6*  0,2 |
| 2.Степень новизны | 0,25 | Работа:  -вновь начинаемая Х21  -нерегулярно повторяемая Х22  -регулярно повторяемая Х23 | *1,0*  0,5  0,2 |
| 3.Степень самостоятельности выполнения | 0,20 | Выполнение работы:  -полностью самостоятельно Х31  -под общим руководством или в соответствии с инструкцией Х32  -под непосредственным руководством начальника Х33 | *1,0*  0,6  0,2 |
| 4.Степень ответственности (через масштаб руководства) | 0,15 | Ответственный:  -за коллектив Х41  -за работу группы (2 и более работников) Х42  -только за себя Х43 | 1,0  0,6  *0,3* |
| 5.Степень специализации | 0,10 | Работа:  -разнородная по всему кругу задач подразделения Х51  -разнородная по отдельным разделам определенной сферы Х52  -однородная узкоспециализированная Х53 | 1,0  0,6  *1,0* |
| Итого | 1,0 |  |  |
| Пример расчета комплексной оценки сложности каждой в отдельности работы | | Ксл==0,30\*0,6+0,25\*1,0+0,20\*1,0+0,15\*0,3+  0,10\*0,6=0,74 | |

Анализ факторов сложности труда и их критериев, рассмотренный на примере двух подходов, показывает, что они по своему содержанию не универсальны и не пригодны для всех категорий работников- руководителей, специалистов, рабочих.

В результате чего была разработана следующая факторно-критериальная модель оценки сложности труда.

Таблица 2.14.

Макет универсальной факторно- критериальной модели количественной оценки сложности труда работников любой категории

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы сложности труда | Весомость факторов | Критерии факторов | Значимость критериев |
| 1.Общий объем получаемой информации | 0,30 | Количество поступивших сообщений, требующих реакции:  100 и более  99-80  *79-60*  59-40  39-20  19-1 | 1,0  0,8  *0,6*  0,4  0,2  0,1 |
| 2.Разнородность перерабатываемой информации | 0,25 | Число одновременно наблюдаемых и контролируемых признаков:  50 и более  49-40  39-30  29-20  *19-10*  9-1 | 1,0  0,8  0,6  0,4  *0,2*  0,1 |
| 3.Новизна информации | 0,20 | Количество новых сообщений:  100 и более  99-80  79-60  *59-40*  39-20  19-1 | 1,0  0,8  0,6  *0,4*  0,2  0,1 |
| 4. Емкость исходящей информации | 0,15 | Число прямых потребителей результатов труда:  100 и более  99-80  79-60  *59-40*  39-20  19-1 | 1,0  0,8  0,6  *0,4*  0,2  0,1 |
| 5.Степень новизны получаемой информации | 0,10 | Удельный вес новых сообщений в общем объеме перерабатываемой информации, %:  100  99-80  *79-60*  59-40  39-20  19-1 | 1,0  0,8  *0,6*  0,4  0,2  0,1 |
| Пример расчета: | | Ксл=0,30\*0,6+0,25\*0,2+0,20\*0,4+0,15\*0,40,10\*0,6=0,43 | |

Технология оценки сложности труда специалиста имеет свои отличительные особенности и в конечном счете модель оценки может быть представлена следующим образом:

 (6)

где Кслi- коэффициент сложности i- ого вида работ, определяемый по частной факторно- критериальной модели;

Tфi- продолжительность выполнения i- ого вида работ.

III. Оценка затрат труда работников. Интенсивность затрат труда

Затраты труда, отраженные в оценке, могут быть выражены только в относительных величинах, в частности, в сравнении с каким- то нормативным уровнем. В этом случае затраты труда будут представлены его интенсивностью, которая выражается формулой:

 (7)

Интенсивность труда буде большей в том случае, если фактические затраты времени будут меньше нормативных. В этом случае показатель интенсивности труда будет больше единицы. И наоборот, этот показатель будет меньше единицы, если фактические затраты времени на выполнение работ будут превышать нормативные.

IV. Модель комплексной оценки результатов и затрат труда работников

1. Оценка затрат прошлого труда

Помимо уже рассмотренных параметров труда (результаты, сложность, интенсивность), характеризующих непосредственно трудовую деятельность работников, в конечной оценке труда не может остаться неучтенным показатель затрат овеществленного (прошлого) труда. Мера полезности или бесполезности затрат овеществленного (прошлого) труда определяется сравнением фактических затрат с общественно необходимыми. Последние, в свою очередь, должны отражаться в системе норм расхода материальных, топливно- энергетических и других ресурсов в натуральных или трудовых единицах как универсальной основы для сопоставимости микроуровневых процессов. Часть показателей нормативной базы может доводиться «сверху», часть определяется технологией производства, часть разрабатывается на самих предприятиях (в организациях), руководители которых заинтересованы в повышении эффективности их функционирования.

Коэффициент прошлого труда (или его экономичности) рассчитывается по формуле:

 (8)

Рнj - нормативные показатели расхода по каждому виду j-ого ресурса;

Pфj - фактические затраты данного вида ресурса.

Таким образом, вся оценка полезности труда (Отр) с учетом показателя экономичности затрат овеществленного труда (Кэк) будет определяться по формуле:

 (9)

Все затраченное на выполнение задания рабочее время будет полезным, если Кэк=1, т.е. фактические затраты этих ресурсов будут соответствовать нормативным (Рн=Рф).

Полезный эффект труда рассчитывается по следующей формуле:

 (10)

2. Модель комплексной оценки результатов и затрат труда

Труд- это сложное качественное явление, имеющее сугубо индивидуальную и одновременно общественную природу. Он может быть «разложен» на две первичные составляющие:

1. конкретный труд- создает потребительскую стоимость;
2. абстрактный труд- представляет собой совокупность затрат нервной, мышечной и др. энергии вообще как таковой.

Органическое соединение составляющих (параметров) конкретного и абстрактного труда осуществляется на единой фундаментальной основе- затртах раборчего времени. В связи с вышеизложенным комплексная (полная) оценка труда будет представлена следующей принципиальной моделью:

 (11)

Это максимальное количество параметров оценки любого труда, которое варьируется в зависимости от специфики последнего.

Рассмотрим несколько вариантов модели оценки труда работников предприятия:

А. Рабочая модель оценки труда специалиста.

 (12)

где n- количество выполненных специалистом работ за учетный период.

В. Рабочая модель оценки труда руководителя

Труд руководителей концентрирует в себе труд подчиненных, в связи с чем оценивать затраты их абстрактного труда с т.з. сложности выполняемых коллективом работ не имеет смысла. Поэтому, целесообразнее оценивать результирующую деятельность коллектива в приложении к затратам рабочего времени руководителя, чтобы получить оценку результатов и затрат труда последнего:

 (13)

где Тф- табельное время работы руководителя за учетный период, часов;

Ккол, Ккач, Кин, Кэк, ПЭ- параметры, учитывающие обобщающие по подразделению показатели: запаздывания и качества всех выполненных коллективом заданий, экономии (перерасхода) живого труда и ресурсов; полезного эффекта.

3. Рабочая модель оценки труда коллектива

 (14)

где F- количество работников в подразделении

***Оценивание деловых, профессиональных и личностных качеств работников***

***при их аттестации***

1. Традиционный и современные подходы к аттестации персонала в организации

Для оценки руководителей, специалистов и служащих общие требования, предъявляемые к ним, группируются в факторы оценки с учетом их весомости

Таблица 2.15.

Факторы оценки качеств аттестуемых

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы оценки | Коэффициенты значимости | | |
| Для руководителей | Для специалистов | Для служащих |
| 1 | Трудовые качества | 0,24 | 0,24 | 0,24 |
| 2 | Организаторские способности | 0,22 | 0,14 | 0,12 |
| 3 | Компетентность | 0,18 | 0,26 | 0,26 |
| 4 | Личностные качества | 0,16 | 0,16 | 0,16 |
| 5 | Психологическая совместимость с коллективом | 0,20 | 0,20 | 0,22 |
| ИТОГО | | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Выделение данных групп факторов предполагает, что они составляют наиболее полную оценку качеств, достаточную для отображения «портрета» аттестуемого в цифровом виде. При нахождении значения рейтингового коэффициента качеств аттестуемого в диапазоне:

- От 0,2 до 0,49- работник не соответствует занимаемой должности;

- От 0,5 до 0,59- работнику назначается переаттестация через год с соответствующими рекомендациями по улучшению работы, повышению квалификации и т.д.

- От 0,6 до 0,8- работник соответствует занимаемой должности;

- Свыше 0,8- работник может быть выдвинут в резерв, назначен на более высокую должность, ему может быть увеличена зарплата.

II. Особенности проведения квалиметрической оценки труда работников при их аттестации

*1. Выбор объекта для оценки личностных качеств работников*

Оценка личностных качеств (Ол) работников в большей или меньшей мере присутствует во всех системах аттестации, что особенно наглядно видно из приведенных выше примеров.

Из всего многообразия личностных качеств следует выделить две их группы, характеризующие нравственные (Нр) и физические (ФЗ) качества работников.

Ол= ƒ (Нр,ФЗ) (15)

При оценке нравственных качеств, остановимся на пяти интегрированных факторах нравственности, приведенных в таблице 2.16.

Таблица 2.16.

Макет квалиметрической модели оценки уровня нравственности личности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы нравственности, отражающие уровень развития личности | Весомость факторов | Критерии факторов | Значимость критериев |
| 1. Доброта | 0,30 | 1. Охотно оказывает помощь коллегам  2. Оказывает помощь, хотя не всегда охотно  3. Оказывает помощь довольно неохотно и не очень часто  4. Не любит оказывать помощь | 1,0  *0,8*  0,4  0,0 |
| 2.Человеческая надежность | 0,25 | 1. Всегда выполняет свои обещания  2. Выполняет обещания, но после напоминания  3. Чаще выполняет, чем не выполняет  4. Чаще не выполняет, чем выполняет | 1,0  0,8  *0,5*  0,2 |
| 3. Вежливость | 0,20 | 1. Вежлив, создает благоприятный микроклимат в коллективе  2. В общем достаточно вежлив, редко позволяет себе нетактичность в отношениях  3. Позволяет себе грубость и бестактность по отношению к другим  4. Груб и бестактен в отношениях, постоянно травмирует окружающих | 1,0  *0,8*  0,4  0,0 |
| 4. Трудовая этика | 0,15 | 1. Всегда в срок и качественно выполняет порученную работу  2. Трудолюбив, изредка допускает ошибки, исправляемые другими  3. Трудится с прохладцей, нередко подводит других  4. Презирает труд, избегает работы любыми способами | 1,0  *0,8*  0,4  0,0 |
| 5. Сознательность | 0,10 | 1. Занимается полезной для коллектива деятельностью, выполняет ее эффективно  2. Справляется с поручениями  3. Мало и неохотно занимается общественной работой  4. Игнорирует и презирает общественную работу | 1,0  *0,8*  0,3  0,0 |
| ИТОГО | 1,0 |  |  |
| Пример расчета: | Кнр= 0,3\*0,8+0,25\*0,5+0,20\*0,8+0,15\*0,8+0,10\*0,8=0,72 | | |

*2. Оценка физических качеств работника*

Существует два подхода к оценке физических качеств работников.

Комплексная оценка физических качеств работника, следуя методике, содержит следующие факторы здоровья и физического развития:

1.Относительный вес.

2.Артериальное давление.

3.Бронхиальная проходимость.

4.Адаптационный потенциал.

5.Общая выносливость.

6.Общий скоростно- силовой потенциал.

7.Физическая работоспособность.

Далее приводится макет полной квалиметрической модели, при помощи которой определяется уровень физического развития и здоровья (построение и расчет интегрального коэффициента аналогично модели оценки нравственных качеств работника).

*3. Эффективность трудовой деятельности и самореализация работников- специалистов*

При аттестации персонала в качестве оценки деловых качеств следует принимать сумму усредненных за межаттестационный период показателей результативности и интенсивности затрат живого труда и экономичности овеществленного или прошлого труда.

Оценка деловых качеств проводится по формуле:

 (16)

В качестве оценки профессиональных качеств специалиста в таком случае следует принимать усредненную оценку сложности фактически выполненных им работ за межаттестационный период, характеризующий подлинную квалификацию работника:

 (17)

Таким образом, эффективность трудовой деятельности специалиста будет полностью отражена в его аттестационной оценке на базе квалиметрических измерений, в которых единица выступает в качестве общепринятого критерия эффективности (нормы, стандарта, идеала):

 (18)

1. *Оценка способностей специалистов к руководящей должности*

Таблица 2.17.

Макет квалиметрической модели оценки способностей работников к руководящей должности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы, характеризующие способности | Весомость факторов | Критерии факторов | Значимость критериев |
| 1. Качества лидера | 0,30 | 1. Проявляются постоянно и в сильной мере  2. Проявляются часто, но не всегда явно  3. Проявляются явно, но лишь в определенных ситуациях  4. Проявляются, но редко и в неявном виде  5. Не проявляются | 1,0  0,8  *0,6*  0,3  0,0 |
| 2.Качества организатора | 0,25 | 1. Проявляются постоянно во всех ситуациях  2. Проявляются часто в разных ситуациях  3. Проявляются, но не часто  4. Проявляются редко  5. Не проявляются | 1,0  0,8  *0,6*  0,3  0,0 |
| 3.Целеустремленность и активность | 0,20 | 1. Проявляются постоянно и во всех ситуациях  2. Проявляются часто  3. Проявляются редко  4. Не проявляются | 1,0  *0,8*  0,4  0,0 |
| 4.Понятливость и сообразительность | 0,15 | 1. Проявляются постоянно и во всех ситуациях  2. Проявляются часто  3. Проявляются периодически  4. Не проявляются | 1,0  *0,8*  0,4  0,0 |
| 5. Самосовершенствование | 0,10 | 1. Проявляются постоянно  2. Проявляются часто  3. Проявляются изредка  4. Не проявляются | 1,0  *0,8*  0,4  0,0 |
| ИТОГО | 1,0 |  |  |
| Пример расчета: | Крук= 0,30\*0,6+0,25\*0,6+0,20\*0,8+0,15\*0,8+0,10\*0,8=0,69 | | |

Таким образом, оценка личностных качеств работника (Ол) дополняется оценкой способностей работника к руководящей деятельности (Крук):

Ол= ƒ (Кнр, Кфз, Крук) (19)

* 1. *Комплексная квалиметрическая оценка специалистов и руководителей при их аттестации*

Комплексная структурированная оценка деловых, профессиональных и личностных качеств работника предприятия- специалистов или руководителей- должна состоять как минимум из трех блоков:

Оатт= Од+Окв+Ол, (20)

где

1. Од=Крез\*Кин\*Кэк,

2. Окв=Ксл

3. Ол=Кнр\*Кфз\*Крук.

Каждый из блоков имеет свое самостоятельное значение для целей аттестации.