# 1. Понятие личности и личностного потенциала сотрудника

Под личностью понимается совокупность индивидуальных социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать.

Основу личности составляет ее структура, то есть относительно устойчивая связь и взаимодействие всех сторон личности как целостного образования. Так, Рубинштейн выделяет в структуре личности следующие элементы (рис.1.1).

Направленность Проявляется в потребностях, интересах, идеалах, мотивах деятельности и поведения, мировоззрении

Индивидуально-типологические особенности Проявляются в темпераменте, характере, способностях

Знания, умения, навыки Приобретаются в процессе жизни и познавательной деятельности

Личностный потенциал сотрудника представляет собой совокупность его возможностей и способностей к выполнению трудовой деятельности и включает составляющие, представленные на рис.1.2.

Использование термина «потенциал» по отношению к личности руководителя должен описывать не только его потенциальные возможности, но и интегральные способности к эффективному управлению организацией.

**Психофизиологический**

-работоспособность;

-выносливость;

-физическое и психическое здоровье;

-возраст;

-тип темперамента;

-черты характера;

-семейное положение;

-национальность;

-внешность, вес;

-воспитанность;

-коммуникабельность;

-образ жизни, привычки, потребности и интересы.

###### Трудовой

-общеобразовательная, профессиональная и экономическая подготовка;

-уровень интеллекта;

-профессиональные знания, умения, навыки, стаж работы по данной профессии;

-познавательные способности;

-способности к сотрудничеству и взаимодействию;

-идентификация с коллективом.

###### Инновационный

-креативные способности;

-потребности и способности к самореализации;

-инициатива;

-ценности;

-мотивация;

-способность к профессиональному росту и непрерывному образованию

# Современная концепция управления персоналом

# *Современная концепция управления персоналом*

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управление персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование модели управления персоналом и разработку технологии 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.

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. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

1. **Система управления персоналом**

***Система управления персоналом***

Система управления персоналом организации – совокупность элементов, при помощи которых реализуются функции 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.

В системе управления персоналом выделяют ряд типовых вариантов организационных структур и размещения кадровых подразделений.

Система управления персоналом, в свою очередь, включает *подсистему общего и линейного руководства*, а также ряд *функциональных подсистем*, специализирующихся на выполнении однородных функций.

*Подсистема общего и линейного руководства* осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместитель, руководители функциональных подразделений, их заместителя, мастера бригадиры.

В рамках *функциональных подсистем* реализуются специфические задачи. В состав функциональных подсистем входят следующие:

1подсистема планирования и маркетинга персонала;

2подсистема управления и учетом персонала;

3подсистема управления трудовыми отношениями;

4подсистема обеспечения нормальных условий труда;

5подсистема управления развитием персонала;

6подсистема управления мотивацией поведения персонала;

7подсистема управления социальным развитием;

8подсистема развития организационной структуры управления;

9подсистема правового обеспечения системы управления персоналом;

10подсистема информационного обеспечения управления персоналом.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие сотрудников. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

1. **Принципы управления персоналом**

***Принципы управления персоналом***

Принципы управления персоналом (ПУП) - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

Управление персоналом организации осуществляется на основе следующих принципов.

*Альтернативность -* многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

*Бюрократия -* обеспечение разумного господства центральногозвена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации.

*Гибкость -* означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

*Децентрализация -* в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

*Дисциплинированность -* все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

*Единоначалие -* концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчитывается перед одним непосредственным начальником.

*Иерархичность -* в системе работы с персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующеесяна разделении власти, решений и информации по уровням управления.

*Кадры решают все -* должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

*Коллегиальность -* менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

*Комплексность -* при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (внешние и внутренние, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все подсистемы работы с персоналом.

*Концентрация -* рассматривается как концентрация усилий различных профессий работников на решение основных задач или как концентрация разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления.

*Кооперация -* система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

*Корпоративность -* гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления ("в единении -сила").

*Личная ответственность -* каждый работник организации должен точно знать свои обязанности, а также то, за что он несет личную ответственность (ресурсы, имущество, информация).

*Научность -* разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

*Оперативность -* своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").

*Параллельность -* предполагает одновременное выполнение различных управленческих функций, чтобы повысить оперативность управления персоналом и сократить продолжительность работы.

*Плановость -* началом всей работы является установление на длительный период плановых темпов и пропорций развития персонала.

*Полная занятость -* связана с потребностями рынка трудовых ресурсов. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно. Работнику гарантируется занятость и оплата труда.

*Простота -* чем проще система и методы управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производства.

*Ротация -* временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

*Согласованность -* взаимодействия между звеньями по вертикали и горизонта­ли должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

*Специализация -* разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.

*Справедливое вознаграждение -* базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

*Централизация -* естественный порядок организации, когда исходная информация поступает в центр (администрацию), где принимаются важные управленческие решения.

*Эффективность -* предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

*Признание приоритетности развития личности*, обеспечивающее использование человеческого ресурса в сбалансированных интересах организации и работника, - исходный принцип управления персоналом.

1. **Принципы построения системы управления персоналом**

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

1. **Методы управления персоналом**

Методы управления персоналом (МУП) - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентирования на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламинтирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениями органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективной и отдельных работников. Они основаны на исполнении экономического механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система отношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

МУП можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирование, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала.

1. **Сущность и виды кадровой политики**

— улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией и т.п.

# *Виды кадровой политики*

**Пассивная** кадровая политика – руководство предприятия не имеет ярко-выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий в режиме экстренного реагирования.

**Реактивная** кадровая политика – руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализируются причины проблем, проводится адекватная экстренная помощь.

**Превентивная** – организация располагает прогнозом развития организации в будущем, но не имеет средств воздействия на нее.

**Активная** кадровая политика – организация имеет не только прогноз развития ситуации, но и средства влияния на нее.

Можно также выделить **открытую и закрытую** кадровую политику.

При **открытой** кадровой политике организация является “прозрачной” для потенциальных сотрудников на любом уровне. Новый сотрудник может прийти как на низовую должность, так и на должность высшего руководства. Такого типа политика адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоеваний рынка, ведущих политику быстрого выхода на передовые позиции. Однако в некоторых случаях открытость может быть и особенностью стабильно работающих организаций.

**Закрытая кадровая политика** заключается в том, что организация ориентирована на включение нового персонала только низшего уровня, а замещение вакансий происходит из числа сотрудников организации. Данной политики придерживаются фирмы, ориентированные на создание определенной корпоративной атмосферы причастности к делам компании, а также это может применяться фирмами, которые работают в условиях дефицитов трудовых ресурсов.

1. **Кадровые стратегии**

На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы или связанных с ее развитием или преобразованием, и включает в себя несколько элементов. Прежде всего к ним относится *система целей,* в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии — *приоритеты,* или ведущие принципы *распределения ресурсов (в* данном случае — человеческих). Элементом стратегии являются также *правила* осуществления управленческих действий, в том числе работы с кадрами.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них — *генеральная стратегия,* отражающая способы осуществления миссии организации. Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые *функциональные,* которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами, в том числе перед кадровой службой.

Рассмотрим основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли функциональных, т.е. развивающих генеральные.

Условно последние могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии *функционирования* полностью связаны с поведением организации на *рынке.* По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

Стратегия *лидерства в низких издержках* встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров повседневного спроса и завоевания на основе снижения цен новых рынков. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации.

Суть стратегии *дифференциации* состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации — научных работников, исследователей, разработчиков.

Рыночная *стратегия фокусирования* предполагает выбор фирмой того или иного из сегмента рынка и реализацию на нем одной из двух предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия также должна соответствовать одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Стратегия *развития* в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время принято говорить о четырех видах этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированная стратегия.

Стратегия *роста* присуща прежде всего молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. Кадровые стратегии таких фирм должны быть направлены прежде всего на привлечение персонала особо высокой квалификации. Важнейшим моментом в данном случае является создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста.

Стратегия *умеренного роста* присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах. Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах здесь несколько иная. Относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, а соответственно и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию (так как в их составе уже работает значительное число лиц предпенсионного возраста).

Необходимость следовать стратегии *сокращения* масштабов деятельности, или дезинвестирования возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно избавиться от всего устаревшего. Основные моменты кадровой стратегии в этом случае будут заключаться в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве, стимулировании досрочного выхода на пенсию, сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим направлениям работы фирмы, переквалификации работников.

На практике часто имеет место *комбинированная,* или *селективная* стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация.

1. **Прогнозирование как основа выработки кадровой стратегии**

Основой выработки кадровой стратегии, а в последующем и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза — системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов.

Составление прогнозов заключается, во-первых, в анализе экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в организации и ее окружении; причинно-следственных и иных связей между ними; оценке сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем; во-вторых, в формировании взгляда на организацию и условия ее функционирования в будущем, трудности и практические задачи; в-третьих, в обосновании, сопоставлении и анализе различных вариантов развития организации, ее кадрового потенциала.

1. **Понятие должности. Регламентация должностных прав и обязанностей**

*Должность –* это штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми ими трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением. Все эти характеристики являются производными от функции и особенностей подразделения. Частично они должны быть органическими присущи именно данной должности, а частично относиться к разряду «прочих», входящих в круг общих функций подразделения, приходящихся на долю данной должности и поручаемых руководителем отдельно.

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя *должностным лицом*. Последнее имеет право совершать в пределах компетенции властные действия, влекущие правовые последствия (издавать и утверждать или регистрировать правовые акты, подписывать денежные документы, представительствовать и проч.). Поскольку большинство таких действий оформляется в виде документов, границы участия в их подготовке и реализации определяют объем прав должностных лиц.

Любая должность имеет свое *наименование,* которое отражает содержание и характер работы, выполняемой лицом, ее занимающим. Это наименование состоит их базового элемента и дополнительных сведений о сфере деятельности, ее содержании, месте и времени осуществления. Например, «инженер-электрик», «мастер сборочного участка», «сменный администратор». Если же базовое наименование исчерпывает все содержание функций, то используется только оно.

* *Регламентация должностных прав и обязанностей*

Совокупность должностей служащих находит свое отражение в штатном расписании –документе, утверждаемом первым руководителем и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименование должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

На первом этапе штатного расписания обычно исходят из имеющихся занятых и вакантных должностей, а на следующем состав и структуру кадров можно оптимизировать.

*Требования, предъявляемые к той или иной должности, содержатся в должностной инструкции.* Общий перечень разделов ДИ выглядит следующим образом:

1. Краткий перечень основных обязанностей и функций.
2. Конкретные обязанности, ответственность.
3. Участие в планирование и принятии решений.
4. Участие в информационном обмене.
5. Подотчетность.
6. Внешние контакты.
7. Условия труда.

Для характеристики рабочих должностей используется Единый тарифно–квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники. В них для каждой профессии и разряда перечисляются такие параметры, как «характеристика работ», содержащая перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения того или иного соответствующего выполнения работе разряда; «должен уметь», под чем подразумевается минимум специальных навыков и знаний, требующих для работы по данному разряду, а также «примеры работы», наиболее характерные для этой профессии.

1. **Виды должностных полномочий**

*Виды должностных полномочий*

Каждая должность является носителем определенных *полномочий,* т.е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Полномочия возлагаются на руководителей и других сотрудников, отвечающих за самостоятельный участок работы. Выделяют несколько видов должностных полномочий: распорядительные, рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

Суть *распорядительных полномочий* состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть *линейными* и *функциональными*.

*Линейные полномочия* предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой первые могут предписывать вторым что, когда и где те должны делать, или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью основных подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимые для выполнения людьми своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально–психологического климата в коллективе.

*Функциональные полномочия* осуществляются в условиях косвенных связей. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать. Для сохранения единства управления содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются.

Обладатели *рекомендательных полномочий* при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителями или исполнителями, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. В отличие от предыдущего случая, эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. *Контрольно-отчетные полномочия* предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них представления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять его результаты вместе собственными выводами в соответствующие инстанции.

*Координационные полномочия* реализуются в процессии выработки и принятия совместных решений. Лица, которые ими наделяются, имеют право от имени высшего руководства согласовать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации.

Наконец, *согласительные полномочия* состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные.

1. **Распределение должностных полномочий**

* *Распределение должностных полномочий*

В связи с многочисленностью возникающих перед руководителем проблем ему приходится распределять свои полномочия, необходимые для решения проблем в рамках организации, между подчиненными. Это дает ему возможность, с одной стороны, освободиться от второстепенных задач, а с другой стороны, приблизить принятие решений к месту их реализации.

Распределение должностных полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов. Один основывается на единоначальника и разделение полномочий, в соответствии с чем они принимаются только непосредственно из рук руководителя и исполнитель отвечает только перед ним. При этом руководитель передает подчиненным функциональную ответственность, сохраняя за собой лишь общую.

В отдельных случаях встречается иной подход к распределению полномочий – система множественного подчинения, или поглощения полномочий. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель, передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудника всех нижестоящих уровней управления, что в предыдущем случае считается недопустимым.

Масштабы полномочий, концентрируемых в руках того или иного сотрудника определяются рядом факторов. Прежде всего, это сложность, важность и разнообразие решаемых проблем. Во многом размер полномочий предопределяется личными особенностями руководителей и исполнителей, например квалификацией, опытом, образованием: чем они выше, тем больше полномочий может быть предоставлено.

При распределении управленческих полномочий учитывается ряд важных обстоятельств:

1. полномочия должны быть достаточными для достижения состоящих перед данным субъектом целей;
2. полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодополнение и сбалансированность системы управления;
3. линии полномочий в организации должны быть четкими чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он получает задания, кому их передает, перед кем отвечает и кто должен отвечать перед ним;
4. за исключением особо оговоренных случаев разделения полномочий, они полностью передаются только одним руководителем;
5. исполнители обязаны все проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, решать самостоятельно, и нести перед ним полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Полномочия распределяются не всегда равномерно, они по тем или иным причинам могут быть сосредоточены преимущественно на верхних или нижних уровнях управления. В первом случае имеет место их централизация, а во втором – децентрализация, но все полномочия не могут быть централизованы или децентрализованы. Полной децентрализации препятствует то, что люди располагают лимитированными ресурсами времени, знаниями, опытом, квалификацией и могут одновременно решать лишь определенное число проблем и усваивать ограниченный объем информации.

1. **Делегирование полномочий подчиненным**

*Делегирование полномочий подчиненным*

Общий подход к данной проблеме состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и нормальных качеств подчиненных.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать так называемую матрицу Эйзенхауэра, рис.4.1.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;

- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее дающую возможность продемонстрировать свои способности;

- присутствовать на различных мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Ни при каких обстоятельствах не делегируется: решение проблемы, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения; особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

Делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а следовательно, процесс управления в целом становится более эффективным.

1. **Отбор персонала: основные понятия**

* ***Основные понятия отбора персонала***

**Персонал организации,** или **кадры –** это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

**Отбор кадров** – процесс выделения сотрудников, отвечающих установленным требованиям, из общего числа претендентов на должность.

Опыт и практика увязывают знания, навыки и умения, образуя квалификацию. **Квалификация** – степень профессиональной подготовки, необходимая для выполнения данных трудовых функций.

**Процесс отбора кандидатов** и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

1. первичное знакомство с претендентами;
2. сбор и обработку информации о них по определенной системе;
3. оценку качеств и составление достоверных портретов;
4. сопоставление качеств конкретного сотрудника и требований должности;
5. сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее подходящих;
6. назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;
7. проверку эффективности их адаптации и работы на начальном этапе.

Количественно процесс отбора персонала характеризуется коэффициентом отбора Котб = Число отобранных / Число претендентов.

При величине Котб =0,5 он становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация.

Различают отбор кадров для обучения, продвижения по службе, на вакантную должность, для высвобождения.

Профотбор – часть процесса найма персонала, включающая систему методов и приемов проведения медицинского обследования, психодиагностики личности с целью выбора из группы обследуемых кандидатов на определенную должность, когда при прочих равных условиях отобранные способны наилучшим образом выполнять трудовые функции.

Формы профотбора.

1. Подбор – выбор из нескольких испытуемых, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям.
2. Профессиональный набор – массовое назначение специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор.
3. Выдвижение – назначение сотрудника на новую, более высокую должность.
4. Ротация – назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: найти человеку свое место.
5. **Этапы отбора персонала**

Этапы отбора персонала.

Предварительная беседа проводится обычно по телефону. Цель ее - познакомиться с кандидатом, выяснить подробнее об его образовании, опыте работы, коммуникативных навыках. Оттого, насколько профессионально проведена первая ступень, зависит дальнейшая работа с кандидатом.

Затем наступает этап заполнения специального бланка-анкеты. Обычно в анкету включены вопросы личного характера (дата рождения, место рождения, адрес, социальный статус и т. д.), относящиеся к прошлым местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношение к разным явлениям социальной жизни.

Следующий этап - интервью, в той или иной степени структурированное и формализованное. Результаты его могут быть получены как устно, так и в письмен-ной форме.Только при положительном результате всех предыдущих этапов претенденту предлагает пройти этап тестирования.

Тестирование может быть психологическим, профессиональным, психофизиологическим, интеллектуальным. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования - так называемая батарея тестов, соответствующая запросу данной вакансии. Тестирование может проводиться в один день или несколько дней, индивидуально или с группой. Важно, чтобы батарея тестов была правильно сформирована и тест измерял именно те качества, которые являются важными для той или иной должности.

Наконец, последний этап - проверка рекомендаций. Практика показывает, что, разговаривая с предыдущим руководителем, с коллегами кандидата, можно не только выяснить о нем какую-либо информацию, но и получить интересные сведения относительно того, в чем этот человек силен, какие с ним могут быть проблемы, что ему удается хорошо, что не очень. При сопоставлении этого с результатами исследований и интервью картина становится почти законченной и ясной. Мероприятия по подбору специалиста заканчиваются принятием решения о рекомендации на работу тех или иных кандидатов и представлением претендента работодателю.

1. **Планирование потребности в персонале**

***Планирование потребности в персонале***

Планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. Успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

-сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

-каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;

-как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;

-каким образом обеспечить условия для развития персонала;

-каких затрат потребуют запланированные мероприятия;

-характер оценок потребности в персонале.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер

*Количественная оценка*потребности в персонале, призванная ответить на вопрос "сколько?", основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

*Качественная оценка*потребности в персонале - попытка ответить на вопрос "кого?". Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

1. **Методы анализа профессиональной деятельности**

Методы анализа профессиональной деятельности

*Анализ профессиональной деятельности как база для определения критериев отбора*

### Вопросы отбора кадров часто не являются единственной причиной проведения анализа профессиональной деятельности. В соответствии с множеством преследуемых целей существует и огромное число методов анализа профессиональной деятельности.

Они отличаются по типу данных о работе, методам сбора данных, источникам информации и методам анализа данных. Конечный выбор методов будет зависеть от того, в какой именно ситуации и с какими намерениями они будут применяться. В крупных организациях, ежегодно принимающих сотни новых сотрудников, например в вооруженных силах и в банковском деле, имеет смысл строго подходить к анализу профессиональной деятельности, поскольку ошибки в отборе кадров могут дорого обойтись этим организациям.

У каждого из подходов к анализу профессиональной деятельности есть свои недостатки, для преодоления которых имеет смысл использовать комбинацию различных приемов.

*1. Наблюдение* **—** один из наиболее часто использующихся методов и может при условии соответствующей подготовки наблюдателей, обеспечить высокое качество получаемой информации, но при этом подход является трудоемким и дорогостоящим и не лишен некоторых недостатков.

Первым недостатком метода можно считать трудность наблюдения за сотрудниками, занимающимися умственной деятельностью, поскольку не происходит внешних действий, подлежащих наблюдению; что же касается некоторых видов высококвалифицированного физического труда, то в них содержатся действия**,** трудные для анализа, поскольку выполняются очень быстро, но эту проблему можно решить с помощью видеозаписи.

Второй недостаток заключается в том, что некоторые сотрудники могут не захотеть, чтобы наблюдение осуществлялось за всеми их действиями, особенно если в работе используется конфиденциальная информация или же когда часть работы выполняется, но вечерам дома.

Третий недостаток состоит в том, что аналитик может некорректно фиксировать наблюдения, используя слова и понятия, не всегда доступные пониманию сотрудников, чью деятельность он наблюдает, в результате чего чрезвычайно затрудняется проверка полученных результатов.

*2.* *Функциональный анализ профессиональной деятельности (FJA) –* метод, способствующий преодолению данной проблемы. Функциональный анализ профессиональной деятельности основывается на том, что выполнение работы всегда связано с данными, людьми или предметами и с учетом каждой из этих областей можно провести анализ уровня профессиональной деятельности, определив его как высокий, средний или низкий. Данный метод подразумевает применение при проведении анализа матрицы три на три. Хотя функциональный анализ будет полезен в случае применения любых методов анализа профессиональной деятельности, особенно актуальным он является для тех из них, которые связаны с наблюдением. Недостатком является то, что для применения метода экспертам требуется пройти 4-5-дневную подготовку, поскольку он достаточно сложен.

1. **Критерии отбора персонала**

*Критерии отбора персонала*

При разработке системы критериев оценки необходимо руководствоваться в первую очередь описанием должности, полученным в результате анализа профессиональной деятельности, поскольку в нем почти всегда есть пояснение того, какое поведение и какие действия требуются на этой должности. Это поведение и действия называются «критериями непосредственного уровня» и используются для анализа того, правильно ли выполняет работу специалист.«Критерии среднего уровня» определяют требования к руководителю, основываясь на существующих для данной должности стандартах профессиональной деятельности.Третий уровень критериев - «итоговые критерии» - тесно взаимосвязаны с характеристиками организации и используются для оценки степени серьезности вклада работника в достижение целей организации.Помимо деления на три вышеперечисленные уровня, критерии оценки профессиональной деятельности подразделяются на три типа в зависимости от вида данных, в числе которых производственные данные, данные, подлежащие экспертной оценке или наблюдению, а также данные персонала. Критерии отбора играют важную роль при подборе кадров, поскольку с их помощью организация может сделать предварительный отбор и отсеять тех работников, которые не отвечают установленным требованиям.

1. **Методы отбора персонала: тестирование**

*Тесты скорости/тесты результативности.* *Тест скорости* включает множество простых вопросов, поэтому испытуемый практически всегда дает правильные ответы. Время выполнения теста ограничено, а в самом тесте содержится больше заданий, чем можно выполнить за отведенный промежуток времени. Итоговый показатель – количество вопросов, на которые были даны ответы; он отражает скорость работы испытуемого. *Тест результативности* включает довольно трудные вопросы; испытуемый обычно не может дать на все задания правильные ответы. Как правило, ограничения во времени не вводятся. Итоговый показатель – количество правильных ответов.

*Индивидуальные/групповые тесты. Индивидуальные тесты* адресованы одному человеку. В таком тестировании экспериментатор должен играть активную роль (например, задавать вопросы, показывать некий объект), а не просто отслеживать выполнение заданий. *Групповые тесты* предлагаются сразу нескольким людям; они используются чаще, чем индивидуальные. При их проведении активного участия экспериментатора не предполагается.

*Письменные (бумага - карандаш) тесты/практические /тесты. Письменные тесты –* наиболее распространенный вид тестов.

1. **Методы отбора персонала: интервью**

*Интервью* более субъективны, чем тесты, поэтому вероятность дискриминации в этом случае выше, особенно если интервьюер имеет недостаточно хорошую подготовку. Основой для вопросов интервью должна быть информация, полученная в ходе анализа работы.

Интервью можно классифицировать по степени структурированности, под которой понимается уровень процедурной изменчивости при переходе от одного претендента к другому. В *неструктурированном интервью* интервьюер обычно предлагает претенденту, и опыта работы. Интервьюер пользуется большой свободой в выборе предметов обсуждения. *Структурированные интервью* имеют заданную форму расспроса, наблюдения и оценки ответов. Вопросы, которые будут заданны, определяются заранее, и для всех претендентов они одинаковы. Интервьюер в таких случаях использует стандартизированную шкалу оценки ответов кандидатов. Как правило, интервью, проводимые при приеме на работу, оказываются чем-то средним между «неструктурированными» и «структурированными». Однако результаты исследования свидетельствуют о большей эффективности последних.

Несмотря на все доводы в пользу структурированного интервью, имеются данные о том, что и неструктурированное собеседование также ценно для организации. Оно позволяет человеку, проводящего собеседование, рассказать об организации, ее ценностях и культуре. Считается, что вероятно, компромиссным вариантом для реализации задач такого собеседования выступает интервью, процедура которого лишь на 50% отличается структурированностью.

В *ситуационном интервью* претенденту предлагают рассмотреть некую ситуацию и просят описать действия, которые он в этом случае предпримет. Одни из такого рода форм отсылают к гипотетическому контексту, ориентированному на будущее. При этом претендентов спрашивают, как бы они отреагировали, если бы столкнулись с этими проблемами. Другие ситуационные интервью направлены на оценку того, как кандидаты справлялись в прошлом с ситуациями, предлагающими владение навыками и способностями, которые необходимы для эффективной работы. Такие собеседования называют «интервью, основанными на опыте». Ситуационное интервью является особенно эффективным при оценке кандидатов на руководящие должности.

1. **Методы отбора персонала: центры оценки**

*Центры оценки* предлагают проведение оценки претендентов на работу, обычно менеджерского уровня, с использованием нескольких методов и экспертов. Центры оценки персонала представляют ориентированные на группы, стандартизированные мероприятия, которые позволяют выносить определенные суждения или делать прогнозы о поведении, связанном с деятельностью сотрудника.

Работа центров оценки имеет следующие особенности:

1. Оцениваемые обследуются в группах по 10-20 человек. Общая стратегия заключается в сравнении показателей конкретного человека с показателями других членов группы.
2. Оценку производят несколько экспертов. Они работают в командах, коллективно или индивидуально, предлагая рекомендации относительно кадровых решений.
3. Используются самые разнообразные методы оценки. Многие из них предполагают групповые задания – например, дискуссии без лидеров, в ходе которых лидеры «обнаруживаются» по мере реализации задания. К другим методам можно отнести тесты на решение проблем, проективные личностные, анкеты и интервью. На осуществление программы уходят обычно от одного до нескольких дней.

Такое множество методов позволяет получить разнообразную информацию об успешной деятельности оцениваемого сотрудника. Эксперты исходят из параметров, которые имеют отношение к соответствующей работе. Основываясь на оценках, эксперты готовят итоговый отчет о каждом оцениваемом, и предлагают на рассмотрении организации свои рекомендации по кадровым вопросам.

1. **Методы отбора персонала: образцы работы и ситуационные упражнения**

*Образцы работы* - высокоточные модели, где *точность –* это уровень реалистичности при оценивании. Метод образцов работы предлагает, что претенденту предлагаются тщательно разработанные примеры проблем, связанных с профессиональной деятельностью, и просят его разрешить их так, будто он, претендент, находится в процессе выполнения работы, хотя на самом деле это не так.

В целом такой способ является одним из наиболее эффективных средств отбора персонала. Однако у метода образцов работы есть и свои недостатки. Во-первых, он эффективен главным образом применительно к работникам физического труда, которые либо выполняют технические операции (например, механики, плотники, электрики), либо манипулируют объектами. Он значительно менее эффективен, когда работа предполагает взаимодействие с людьми, а не с предметами. Во-вторых, этот метод позволяет оценить, что человек умеет делать, но не потенциал человека. Наконец, данный метод связан с большими затратами времени и средств. Вместе с тем, несмотря на все недостатки, метод образцов работы практически ценен для подбора персонала.

Существует еще одно достоинство рассматриваемого метода: метод образцов работы заслужил позитивную оценку кандидатов, поскольку они отчетливо видят связь между тем, насколько хорошо они справятся с образцом, и тем, в какой степени успешно они бы справлялись с работой.

*Ситуационные упражнения* во многом похожи на метод образцов работы, они рассчитаны на «белых воротничков» и, следовательно, используются в отборе на менеджерские должности и должности, требующие высокой квалификации. В отличие от метода образцов, которые должны копировать работу, ситуационные упражнения отражают лишь ее часть. Их называют их «неточными моделями», поскольку претенденты получают только описание проблемы и от них требуется рассказать, как бы они с ней справлялись.

Ситуационные упражнения включают группу тестов, оценивающих способность к решению проблем. Наблюдатели оценивают претендента по таким факторам, как продуктивность (сколько работы сделано) и эффективность (гибкость и мобильность) разрешения проблем.

1. **Методы отбора персонала: биографическая информация и рекомендательные письма**

*Биографическая информация****.*** Теория использования биографической информации в качестве метода подбора персонала исходит из того, что человек как индивид развивается. События прошлого и настоящего формируют стереотипы поведения, установки и ценности. Поскольку поведение, установки и ценности довольно устойчивы, оценка их по прошлому опыту должна быть прогностичной относительно соответствующих событий в будущем. *Биографическая информация* позволяет оценить конструкты, формирующие наше поведение, - общительность и инициативность. В той мере, в какой последние позволяют спрогнозировать будущую профессиональную деятельность, с помощью биографической информации мы можем оценить прежний жизненный опыт, явившийся проявлением данных конструктов.

Использование биографической информации при подборе персонала становится все более актуальным, однако существуют трудности, связанные со справедливостью, правовыми вопросами и честностью ответа.

Следует отметить, что ни один из методов отбора персонала, взятый в отдельности, не обеспечит создание целостной картины о кандидате на должность. Лишь используя совокупность методов, можно говорить о высоком качестве проведения процедуры отбора персонала.

1. **Функции и задачи трудовой адаптации**

Слово «адаптация» заимствовано из биологии (от лат.adaptatio - приспособление, приноровление) и означает приспособление к окружающей среде.

В различных областях науки выделяют социальную и трудовую адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкался на производстве, а трудовая деятельность включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет трудовая адаптация. Основная цель трудовой адаптации — привести в соответствие личные знания, опыт, цели и ценности работника с целями, ценностями и традициями организации, обучить его взаимоотношениям в конкретной организации.

Проводимая работа по трудовой адаптации в организации выполняет ряд функций.

1. Уменьшение стартовых издержек, как личности, так и предприятия.Новый сотрудник не может работать в полную силу так, как для этого ему не хватает знаний специфики организации, информации о нормах и ценностях этой организации. До тех пор пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат.

2. Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.

3. Сокращение текучести кадров*.* Если работники чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением.

4. Экономия времени руководителя и сотрудников.Новый сотрудник, который не полностью адаптировался в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.

5. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой и реализма в ожиданиях.Процесс трудовой адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.

1. **Структура трудовой адаптации**

Трудовая адаптация — это сложный и многогранный процесс, структуру которого можно показать в виде схемы, представленной на рис. 6.

В ней выделяют два направления трудовой адаптации:

1 первичнаяадаптация — адаптация работника, впервые приступившего к трудовой деятельности, приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, это выпускники учебных заведений);

2вторичнаяадаптация — при поступлении на новое место работы (чаще всего без смены профессии), т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт трудовой и профессиональной деятельности.

Трудовая адаптация имеет сложную структуру, в которую включаются несколько видов трудовой адаптации.

1. Профессиональная адаптация — активное освоение профессии, ее тонкостей, специфики; овладение необходимыми знаниями и навыками, способами принятия решений; приобретение профессионального мастерства, сноровки, необходимых для качественного выполнения должностных обязанностей; развитие профессионально необходимых качеств личности, требуемых новым рабочим местом; формирование устойчивого положительного отношения к своей работе.

2. Социально-психологическаяадаптация — включение работника в сложившуюся систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, правилами, ценностными ориентациями, приспособление к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе, а также привыкание работника к новой социальной роли и статусу.

3. Организационная адаптация — знакомство с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. В этом случае у работника формируется понимание собственной роли в общем производственном процессе.

Важнейшим объективным показателем организационной адаптации является трудовая дисциплина работника.

4. Экономическая адаптация — знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, новыми условиями оплаты своего труда и различных выплат.

5. Психофизиологическая адаптация — освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда, освоение новых требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка. К объективным показателям психофизиологической адаптации следует отнести динамику заболеваемости и травматизма. Важнейшими субъективными показателями психофизиологической адаптации являются утомляемость, самочувствие, настроение, работоспособность.

6. Культурно-бытоваяадаптация — освоение особенностей организации, ее быта, традиций проведения свободного времени в коллективе. Характер этого вида адаптации определяется уровнем культуры производства, развитием его социальной инфраструктуры, общим уровнем развития членов организации.

Несмотря на различия между видами трудовой адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

1. **Формы, типы трудовой адаптации**

В зависимости от трудовой среды и требований работника различают две формы трудовой адаптации.

1. Активнаяадаптация — деятельное стремление работника, с одной стороны, быстрее освоить особенности среды, понять и учесть в своих поступках закономерности поведения коллектива; с другой стороны, способность воздействовать на среду, чтобы изменить ее нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности в соответствии со своими представлениями. Чем более сильна социальная позиция личности в коллективе, тем больше ее влияние на среду.

2. Пассивная адаптация — бездействие работника, которое может быть следствием различных причин, таких, как отсутствие мотивации, нежелание «вписываться» в коллектив по причине желания найти другое место работы, более отвечающее потребностям человека, а также по причине характерологических особенностей человека.

Наиболее эффективно активное приспособление к новой или изменяющейся трудовой среде.

1. **Стадии трудовой адаптации**

Процесс трудовой адаптации имеет содержательную и организационную стороны. Содержательная сторона трудовой адаптации характеризует степень изменения поведения человека в процессе адаптации и имеет несколько стадий.

1. Ознакомление — детальное знакомство с коллективом и новыми обязанностями. Работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения.

2. Приспособление— усвоение стереотипов поведения, принятых в коллективе. Работник начинает признавать главные элементы новой системы ценностей, но продолжает сохранять многие свои установки.

3. Ассимиляция — полное приспособление работника к трудовой среде, принятие ее традиций, норм, системы ценностей.

4. Идентификация — отождествление личных интересов и целей с целями коллектива и организации в целом.

Ядро любой организации составляют идентифицированные работники.

Организационнаясоставляющая включает несколько этапов.

1. Оценка уровня подготовленности новичка (1 месяц). За этот период новый работник имеет возможность продемонстрировать свои возможности, опыт, знания и навыки.

2.Ориентация(3—6 месяцев). В этот период происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями, должностной инструкцией, требованиями со стороны руководителя и организации.

3. Действенная адаптация.Новичок приспосабливается к своему статусу, включается в межличностные отношения с коллегами.

4. Оценочный этап(1 год). На этом этапе принимается окончательное решение о приобщении к профессии и коллективу, постигаются тонкости профессионального мастерства.

5. Функционирование.Преодолеваются производственные и межличностные проблемы, осуществляется переход к стабильной работе.

6. Заключительный этап.Происходит дальнейшее формирование работника до его полной совместимости с трудовой средой, новый работник стабилизируется и укрепляется в данной профессии.

Важно учитывать степень адаптированности нового работника, которая подразделяется на:

- полную адаптацию, т.е. обретение профессионально важных качеств, интереса к работе, качественное выполнение работы, обретение своего места в коллективе.

* неполнуюадаптацию, когда работник не обрел всех вышеназванных качеств и особенностей поведения.

1. **Понятие и типы трудовой карьеры**

Термин “карьера” означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности, род занятий, профессию.

В широком понимании карьера - профессиональное продвижение, рост как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних его уровней к другим.

В более узком понимании карьера – это должностное продвижение. Это не только овладение уровнями и ступенями профессионализма, но и достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. Этот тип карьеры начинается с выбора престижной профессии и включает достижение определенных социально признанных стандартов в профессиональной деятельности.

Исходной базой трудовой карьеры, определяющей ее специфику, служит усвоенная человеком шкала престижа профессий и соответствующие ей образцы социальных достижений (ценностей на шкале социального престижа), а также уровни профессиональных притязаний.

**Типологии** карьер базируются, как правило, на следующих основаниях:

1род занятий, профессия; 2последовательность;

особенности образа жизни и культура среднего класса;

различные способы идентификации личности с профессией;

соответствие полученного образования и актуальной области профессионального труда наряду с полной или частичной занятостью работника;

способы построения карьеры в начале профессионального пути и на этапе спада;сложившиеся и несложившиеся карьеры;гендерные особенности построения карьер.

При характеристике типа карьеры принимаются во внимание как последовательность, частота и длительность избираемой профессиональной деятельности, так и достигнутый уровень профессионального мастерства. Большое индивидуальное своеобразие внутри типов индивидуальных карьер, которое мы наблюдаем в жизни, во многом определяется личностными особенностями.

Термин «*внутриорганизационная карьера»* предполагает, что сотрудник в процессе профессиональной деятельности последовательно проходит все стадии профессионального обучения до ухода на пенсию. *Межорганизационная карьера* отличается от внутриорганизационной тем, что эти стадии «проживаются» сотрудником в разных организациях.

И внутри-, и межорганизационная карьера может быть как специализированной, так и неспециализированной.

*Специализированная карьера* означает продвижение в рамках той профессии и специальности, в которой человек специализируется изначально.

*Неспециализированная карьера* предполагает возможность быть специалистом широкого профиля, способным выдерживать рабочую нагрузку в любой сфере деятельности организации. Это помогает сотруднику сформировать целостное мнение о состоянии дел и приобрести разносторонние навыки и умения.

Под *вертикальной карьерой* подразумевается продвижение на более высокую ступень служебной лестницы, в то время как *горизонтальная карьера* предполагает перемещение специалиста в другую область деятельности либо расширение полномочий на прежней должности.

*Ступенчатая карьера* призвана совмещать элементы как горизонтальной, так и вертикальной карьеры.

Скорость продвижения вверх по служебной лестнице может быть различной, поэтому в случае роста говорят о *слаборастущей и восходящей карьере.*

Эти типы карьеры отражают положительную статусную динамику, особенно заметную в последнем случае. Критериями отнесения к последнему типу являются следующие: получение значительно более высокого образования или квалификации; достижение должностного статуса, предполагающего б*о*льшую ответственность в принятии управленческих решений.

1. **Планирование карьеры в организации. Работа с кадровым резервом**

Планирование карьеры означает создание условий для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней, причем между этапами жизни и стадиями карьеры существует определенная связь. По Вудкоку и Фрэнсису, стадии трудовой деятельности классифицируются следующим образом:

стадия А: обучение;стадия В: включение;

стадия С: достижение успеха;стадия D: профессионализм;

стадия E: переоценка ценностей;стадия F: мастерство;

стадия G: пенсионный период.

Рассмотренные выше стадии, помимо первой и последней, составляют период жизненной активности человека:

стадия В (20-24 года) – период начальной карьеры – вхождение в организацию и обретение своего места в ней;

стадия С (30 лет) – период стремления заявить о себе, добиться успехов, признания в организации;

стадия D (35-45 лет) – период высокого профессионализма, расширения сферы применения своих знаний и способностей, опыта, упрочения занимаемых позиций на предприятии;

стадия E (50-60 лет) – период переоценки своих достижений, значения проделанной работы, период сомнений в правильности выбора;

стадия F (старше 60 лет) – стадия мастерства, период акцента на развитии молодых сотрудников, демонстрация искусства управления, стремления к благополучию всего предприятия.

Организация работы по планированию карьеры со стороны менеджера по персоналу сводится к определению целей развития карьеры самого работника и целей развития фирмы.

Существует несколько методик оценки результативности планирования карьеры, но наиболее эффективной является японская модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

Партнерство – совокупность действий работника, его руководителя и представителя службы по персоналу. Общей целью в рамках данной модели является сочетание целей и потребностей работника с целями организации.

Для сотрудника участие в планировании карьеры означает:

* более четкое видение профессиональных перспектив;
* возможность профессионального роста и качества жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация, занимающаяся планированием карьеры сотрудников, имеет:

* мотивированных сотрудников, что влияет на производительность труда и снижает текучесть кадров;
* более четкое определение потребности в профессиональном обучении;
* подготовленных и мотивированных сотрудников на ключевые должности.

Таким образом, эффективное управление сотрудниками начинается с понимания решающих характеристик стадий профессиональной карьеры. В то же время профессиональные работники могут избежать многих разочарований и затруднений, если они так же больше будут понимать этапы своей карьеры.

Эффективным может быть любой тип карьеры, однако при правильном ее планировании работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение. Таким образом, при планировании карьеры человек видит карьерные цели и находит способы достичь их.

1. **Стадии карьеры**

По Вудкоку и Фрэнсису, стадии трудовой деятельности классифицируются следующим образом:

* стадия А: обучение;
* стадия В: включение;
* стадия С: достижение успеха;
* стадия D: профессионализм;
* стадия E: переоценка ценностей;
* стадия F: мастерство;
* стадия G: пенсионный период.

Рассмотренные выше стадии, помимо первой и последней, составляют период жизненной активности человека:

* стадия В (20-24 года) – период начальной карьеры – вхождение в организацию и обретение своего места в ней;
* стадия С (30 лет) – период стремления заявить о себе, добиться успехов, признания в организации;
* стадия D (35-45 лет) – период высокого профессионализма, расширения сферы применения своих знаний и способностей, опыта, упрочения занимаемых позиций на предприятии;
* стадия E (50-60 лет) – период переоценки своих достижений, значения проделанной работы, период сомнений в правильности выбора;
* стадия F (старше 60 лет) – стадия мастерства, период акцента на развитии молодых сотрудников, демонстрация искусства управления, стремления к благополучию всего предприятия.

1. **Понятие обучения персонала. Цели, направления обучения**

Обучение персонала является одним из направлений стратегии развития персонала и должно быть согласовано с ценностями и смыслами, составляющими философию компании.

Традиционными методами определения и фиксирования потребности в профессиональном развитии служат аттестация и подготовка индивидуального плана развития.

На основании анализа выявленных потребностей должны быть сформулированы специфические цели каждой программы обучения. Для работодателя и специалиста цели обучения могут значительно отличаться.

Так, с позиции работодателя, целями непрерывного обучения являются:

* организация и формирование персонала управления;
* овладение навыками решения проблем;
* воспроизводство персонала;
* организация персонала;
* адаптация;
* внедрение нововведений.

С позиции специалиста, к целям непрерывного обучения относятся:

* поддержание и повышение профессиональной квалификации;
* приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
* развитие способностей в области планирования и организации производства.

С точки зрения направлений в обучении выделяют пять основных ситуаций, табл. 9.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Конкретизация потребности в обучении | Методы обучения |
| 1 | Специализированные программы обучения (тренинги продаж, креативности и т.д.) | Методы поведенческого тренинга |
| 2 | Программы командообразования | Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| 3 | Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов | Ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры |
| 4 | Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| 5 | Подготовка к организационным изменениям | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации |

1. **Методы обучения персонала**

## **Сущность и основные виды (формы) обучения персонала**

### *Виды (формы) обучения персонала*

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами, табл.9.2.

Обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение).

Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования.

Кроме того, предприятие по средствам различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно–технического назначения в обучении выделяют: подготовку новых рабочих, переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

*Обучение на рабочем месте*включает инструктаж, ротацию, ученичество и наставничество.

*Инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и проводится или сотрудником, давно выполняющим эту работу, или специальным инструктором. Инструктаж является недорогим и эффективным методом развития простых навыков, поэтому широко используется в организациях.

*Ротация —* метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых умений, навыков. Ротация широко используется в организациях, где приветствуется идея взаимозаменяемости сотрудников.

*Ученичество и наставничество (коучинг)* применяется в тех случаях, когда практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов.

Все формы обучения на рабочем месте имеют одно ограничение: *они не дают возможности сотруднику посмотреть на свою деятельность со стороны, выйти за рамки традиционного поведения.* Для достижения таких целей более подходящими являются разные виды обучения вне рабочего места.

*Обучение вне рабочего места* (вне или внутри организации) строится на использовании как традиционных (лекции, семинары, чтение литературы), так и активных методов обучения (деловые игры, ситуационное обучение — *case study*)*,* тренинги, обучение действием.

*Стажировки* используют как самостоятельную форму, а также включают в учебные программы школ бизнеса.

1. **Этапы обучения. Оценка эффективности обучения**

Оценка эффективности программ обучения – это один из наиболее важных этапов организации обучения персонала. Затраты на обучение все чаще рассматриваются в организациях как стратегические инвестиции, и они должны приносить отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация работников рассматриваются как капитал, принадлежащий им и приносящий доход, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – как инвестиции в него.

Для основного капитала базовыми характеристиками являются цена приобретения, восстановительная стоимость и балансовая стоимость.

В соответствии с этим в рамках теории человеческого капитала *ценой приобретения* является величина расходов на набор рабочей силы и первоначальное обучение; *восстановительная стоимость* устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах; *балансовая стоимость ВV* определяется по формуле:

*ВV=(r/(r+p))\*C;* где

*r*- предполагаемый срок занятости;

*p*- число отработанных лет;

*С*- восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на набор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного года инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и определяется стоимость на конец анализируемого периода.

1. Понятие и функции аттестации персонала.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, позволяющие выявить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Основными целями аттестации являются выявление резервов повышения эффективности работы сотрудника, а также контроль исполнения деятельности.

Важнейшими элементами аттестации являются *оценка труда* и *оценка персонала.*

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактических результатов с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда позволяет определить количество, качество и интенсивность деятельности.

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве организаций аттестация проводится ежегодно.

1. Элементы аттестации. Этапы аттестации

Этапами аттестации являются: подготовка, собственно аттестация и подведение итогов.

*Подготовка* включает:

* разработку принципов и методики проведения аттестации;
* издание нормативных документов (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению информации);
* подготовка материалов (бланки, формы).

*Собственно аттестация* предполагает:

* подготовку отчетов аттестуемыми и руководителями;
* заполнение оценочных форм аттестуемыми, руководителями, а также сотрудниками и коллегами;
* анализ результатов;
* проведение заседаний аттестационной комиссии.

Анализ результатов аттестации проводится по двум направлениям – *оценка труда* и *оценка персонала*.

*Оценка труда* имеет целью выявление работников, удовлетворяющих, не удовлетворяющих и существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала* включает:

* диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
* сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы;
* выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
* оценка перспектив деятельности;
* оценка роста, целесообразности ротации.

*Подведение итогов* включает:

* анализ кадровой информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.

Сведение и обработка данных, проводимая по окончании аттестации, предполагает:

* составление сравнительных таблиц эффективности работников;
* выделение среди работников групп риска и групп роста;
* подготовка рекомендаций по использованию данных аттестации.

**37. Понятие и элементы организации труда**

Понятие и элементы организации труда - это упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе.

Одним из наиболее существенных элементов выступает подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Работа с кадрами относится к организации труда, потому что без обеспечения определенного уровня умелости работника, без его профессионализма нельзя рассчитывать на сколько-нибудь эффективную деятельность на производстве.

Важным элементом организации труда является разделение труда, то есть обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Это - отправной пункт организации труда, который, исходя из целей производства, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Различают такие формы разделения труда на предприятиях, как функциональное, технологическое, профессиональное, квалификационное и некоторые другие.

Составным элементом организации труда является установление технически обоснованных норм труда, которое соединяет процесс установления определенной организации труда и является отправным пунктом для ее дальнейшего совершенствования.

**38. Сущность понятия «руководство»**

Процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей – значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации». Процесс руководства в организации осуществляет руководитель.

– «Руководитель организации (organizational leader) – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации».

В организациях обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителями, т.к. последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решения информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияния, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности, и отсюда, - непокорности

39. Лидерство в организации. Типы лидерства

Лидер — это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначен официально, извне, а лидер выдвигается “снизу”. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы. Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности. Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуация для данной группы. Таким образом, лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);

2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);

3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

**40.** **Власть и влияние. Основные источники власти**

Влияние – это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктан сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно».

Большинство людей связывает власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила – вовсе необязательный компонент власти. В действительности, мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Выделяются шесть источников власти и даются их характеристики.

1. Власть вознаграждения. основанная на вознаграждении, возрастает с размером ожидаемого вознаграждения

2. Власть принуждения. Власть как принуждение держится на ожидании наказания за неконформное поведение

3. Нормативная власть. Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них.

4. Власть как идентификация, или референтная власть, строится на чувстве единения одного индивида с другим. Чем сильнее идентификация объекта власти с ее субъектом, тем сильнее власть последнего.