# 1. Функции управления персоналом. Цели, субъекты и методы управления персоналом

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей. На уровне целей, сформированном по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту, по которой получают информацию о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами).

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Надо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу, что в общем случае не является типичным. За основу при построении системы целей принят тот факт, что в дальнейшем типовой вариант оргструктуры будет формироваться по функционально-целевому признаку как наиболее распространенному.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежным странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;

широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;

интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

Аналогичное положение и с методами, используемыми в управлении персоналом. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных, частных методов. Так, административные методы, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения), дисциплинарные (установление и реализация форм ответственности).

Экономические методы - это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо.

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику на предприятии (в организации).

Методы управление персоналом – это способы и приемы воздействия на персонал для достижения целей организации.1. По стадиям процесса управления можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.2. По характеру управленческого воздействия на персонал выделяются: методы информирования, методы убеждения методы принуждения (основанные на угрозе)3. По способам воздействия на человека можно выделить: административные, экономические, социально-психологические.

# 

# 2. Основные методы анализа работы и его место в системе управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы обследования (сбор данных) | Методы анализа | Методы формирования |
| Самообследование | Системный анализ  Экономический анализ | Системный подход |
| Интервьюирование | Декомпозиция | Аналогиий |
| Активное наблюдение рабочего дня | Последовательной подстановки  Сравнений | Экспертно-аналитический  Параметрический  Блочный |
| Моментные наблюдения | Динамический  Структуризации целей  Нормотивный | Моделирование  Функционально-стоимостного анализа  Структуризации целей |
| Анкетирование | Параметрический  Моделирования | Опытный  Творческих совещаний |
| Изучение документов | Функционально-стоимостного анализа | Коллективного блокнота  Контрольных вопросов |
| Функционально-стоимостного анализа | Главный компонент  Балансовый  Корреляционный регрессионный анализ  Опытный  Матричный | 6-5-3  Морфологический анализ |

Для более эффективного влияния на систему управления проводится исследование рядом методов, приведенных в таблице.

Характеристика методов исследования системы управления персоналом.

|  |  |
| --- | --- |
| Методы | Характеристика |
| Системный анализ | Является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления, ориентируя исследователя на изучение системы управления в целом и ее составляющих: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей составляющих между собой и внешней средой и сведение их в единую, целостную картину. Внешней средой являются не только другие подсистемы системы управления данной организации, но и внешние организации. |
| Декомпозиция | Позволяет разложить сложные явления на более простые, т. к. в более простые элементы более простое проникновение в глубь явления и определение его сущности. |
| Последовательной подстановки | Позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов. Факторы ранжируются и среди них выбирается наиболее значительные. |
| Сравнений | Позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. |
| Динамический | Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В этом случае ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом. |
| Структуризации целей | Предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации. Важной предпосылкой построения рациональной системы управления являются анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе. |
| Параметрический | Устанавливается функциональная зависимость между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия. |
| Функционально-стоимостного анализа | Позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по определенным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления. |
| Метод творческих совещаний | Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов. Целью совещания является выявление наибольших вариантов путей совершенствования системы управления персоналом. |
| Главный компонент | Отражает в одном показателе свойства нескольких показателей. Это дает возможность сравнивать не несколько показателей одной системы с несколькими показателями другой, а только один. |
| Метод морфологического анализа | Является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения. Сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности, предполагая что решение сложной задачи складывается из решения подзадач. |
| Балансовый | Позволяет произвести балансовые сопоставления. |
| Метод аналогий | Основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующей системе управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе управления персоналом. Сущность метода заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения. |
| Опытный | Базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы. |
| Блочный | Ускоряет процесс формирования новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах. |
| Коллективного блокнота | Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом. |

Применение методов в комплексе исключает просчеты, позволяет взглянуть на систему управления персоналом со всех сторон, при этом достигается максимальный эффект.

# 

# 3. Определение и виды компетенций. Принципы формирования профиля кандидата

Информация о требованиях к кандидату на вакантную должность требуется структурированная, сведенная в единую систему критериев и требований (профессиональных и личностных) к будущему сотруднику, учитывающую при этом корпоративные установки компании относительно персонала, кадровой политики, особенности рабочего места.

Профиль – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность и др.), так и навыки (например, умение вести переговоры или составлять бизнес-план).

Важный момент: тот или иной этап развития бизнеса требует людей разных типов. Для пояснения привлечем портфельные матрицы Бостонской консультационной группы\*. На этапе «звезды», когда бизнес активно растет, развивается, расширяется, требует постоянных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные, умеющие быстро принимать нестандартные решения. На этапе же «дойной коровы», когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и требует, в первую очередь, поддержания и системного подхода, нужны люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к изменению их. То же самое можно говорить о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены строить или поддерживать. Таким образом, первое, с чего следует начать, это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии.

Таким образом, только на основании сформированных и осознанных стратегий составляется профиль должности будущего кандидата — первый шаг в процессе подбора и оценки персонала.

При составлении профиля учитываются два основных положения:

1. Особенности корпоративной культуры (команды).

2. Особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Часть, включающая ожидания от нового сотрудника в соответствии с корпоративной культурой компании, а также соответствие ценностей и взглядов сотрудника ценностям компании являются наиболее важными при составлении профиля. Исходя из этого, профиль может включать в себя следующие моменты:

• предпочитаемые отношения в коллективе, действия в конфликте, отношение к работе в команде;

• при каком стиле руководства сотрудник наиболее эффективен, к каким вертикальным отношениям наиболее склонен;

• какие ценности считает наиболее важными;

• каким образом и в каком направлении кандидат планирует дальше развиваться;

• предпочтения к организации рабочих отношений, в каких условиях наиболее эффективен. Общие правила составления профиля. Правило первое: каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно. Правило второе: в профиле должны быть четко расставлены приоритеты. Как именно это делается, в значительной степени зависит от корпоративной культуры, особенностей выполняемой в будущем работы, от личности руководителя и многих других факторов. Правило третье: каждая компетенция, указанная в профиле, должна иметь свой «измеритель». Собственно, это техники и методики оценки кандидатов, и этой теме должно быть уделено максимально времени. Правильно составленный профиль - это, безусловно, первый и очень важный шаг, но никакой правильный профиль не поможет нам, если мы «забудем» подобрать к нему инструменты оценки людей с четкими измерителями и параметрами. Разработка соответствующего оценочного инструментария становится следующим крупным шагом, формирующим стратегию компании в области поиска «своего» персонала.

# 4. Управление компетенцией персонала. Прогнозирование компетенции

Управление компетенцией представляет собой: 1) процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и 2) выбор форм воздействия для приведения их в соответствие.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы.

Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями.

Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Управление компетенцией должно происходить 1) на уровне фирмы,2) на уровне личности.

На уровне фирмы управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

1) оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала, который работает на фирме;

2) оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;

3) сопоставление ресурсов - потребностей.

На основе полученных данных определяется: 1) какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать? 2) какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы? 3) какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач?

На уровне личности управление компетенцией состоит в следующем: 1. Осознание требований должности - соединительная часть между ресурсами и задачами. 2. Формирование уверенности в себе (уверенность в себе так же необходима, как и знания). 3. Мобилизация внутренних резервов по знаниям. 4. Мобилизация внутренних резервов - по навыкам. 5. Умение упорядочить свои знания, имеющуюся информацию под поставленную задачу.

Такая оценка позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания, навыки, информацию. Он формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: соответствует ли его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение.

Прогнозирование компетенции — это процесс определения в текущий момент времени необходимого количества персонала и уровня его компетенции, требуемых фирме в соответствии с целями ее деятельности.

# 

# 5. Основные источники и методы набора персонала, технология отбора персонала

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает: выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией; выбор варианта привлечения; определение перечня требований к кандидатам; установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста; осуществление практических действий по привлечению персонала.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах.

Набор персонала - массовое привлечение персонала в какую-либо организацию, с целью создания необходимого резерва кандидатов на замещение вакантных мест.

Источники привлечения персонала делятся внутренний (из работников предприятия) и внешний (люди, до того никак не связанные с предприятием) Внутренние источники. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора. Извещение о вакантных должностях. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При наборе персонала извне могут использоваться: публикацияобъявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д.

Источники привлечения персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, самым эффективным источником привлечения персонала являются рекомендации друзей и родственников, а так же рекомендации кадровых агентств;Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности.

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Отбор персонала - это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудников есть процесс согласования интересов работодателя и работника.

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией или рекомендацией вышестоящего начальства. Однако, начиная с 60-х годов ХХ века создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и она освобождение от субъективных оценок. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступень часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или, добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов: -Предварительное интервью;

- Заполнение бланка заявления и анкеты; -Тестирование; -Диагностическое интервью (собеседование); - Проверка рекомендаций и послужного списка; -Медицинское обследование;

-Принятие окончательного решения.

# 6. Виды тестов при отборе персонала. Типы, содержание и значение интервью при отборе персонала

Одним из методов используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Тест - это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки. Применяемые при отборе тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то есть идеальным кандидатом. Как правило, тесты разработаны психологами, но, чтобы их использовать, совсем не обязательно быть психологом.Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими способностями могут быть умение печатать на компьютере, стенографировать, требуются и определённые личные качества . При приёме на работу чаще всего используют тесты направленные на изучение :- профессиональных знаний и навыков ;уровня развития интеллекта и других способностей; - наличия и степени проявления определённых личностных качеств .

При тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном предлагаемых кандидатам на экране компьютера. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выделяет результат.

Виды тестов: -тесты на способности и склонности (математические, логические и др.);

-психомоторные тесты (ловкость пальцев рук и др.); -тесты на профессиональные знания и опыт; -графологические тесты; - проективные методики; - личностные опросники; - тесты на интересы

Из обширного арсенала тестов активно используются не более двух десятков. Сейчас все тестовые методики можно условно поделить на две большие группы: тесты, прошедшие испытание временем и применяемые до сих пор, и тесты, которые используют редко. К первой категории относятся тесты для комплексной оценки психодиагностических черт; оценки отдельных личностных черт, психических состояний и функций; социально-психологической оценки коллектива. Как правило, эти психологические тесты адаптированы и стандартизированы для использования в России.

Специалистам по персоналу известны тысячи различных тестов. Основные: Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, тест на вождение для водителей. Кандидатов просят проделать определённую работу на механизме с которым им придётся работать в случае принятия на работу, а затем уже регистрируется количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны. Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки, приближенной к реальной. Например, вождение машина на тренажёре, тесты на психомоторные способности(время принятия решения, поворотливость пальцев , скорость движения конечностей и др.) Сюда же относится большая группа так называемых письменных тестов, используемых для измерения общего уровня умственного развития и способностей. Например, тест на способности - шкала Векслера, состоящий из двух групп заданий. Первая, словесная, включает вопросы по словарному запасу, общей информированности, арифметике Вторая группа состоит из заданий, основанных на завершении рисунка, собирании предметов и т. п..

Ко второй категории тестов, не прошедших испытание временем и поэтому редко применяемых, относятся проективные методики (например, рисуночные тесты). По словам психологов, они субъективны, важен не сам результат тестирования, а то, как человек его проходит, как рассуждает. Не маловажно и кто занимается интерпретацией результатов проективных тестов. Также редко используются корректурные пробы для определения внимания, концентрации и переключения у бухгалтеров и кассиров. Вместо этих методик применяются профессиональные тесты для финансистов, бухгалтеров, юристов, экономистов, программистов и т.д.

Отдельно стоят тесты способностей - методики, диагностирующие уровень развития общих и специальных способностей, определяющих успех обучения, профессиональной деятельности и творчества. Такие тесты не применяются в бизнесе из-за своей сложности и отсутствия высококвалифицированных профессиональных психологов, способных работать с такими методиками. Эти тесты применяются (вполне успешно) в разного рода спецслужбах ведущих государств мира. Некоторые компании используют при работе с персоналом свои специально разработанные тесты.

Достоинства проведения тестирования: объективность, оперативность, нацеленность. Недостатки: тестирование требует определенной подготовки аппликанта; данные, полученные входе тестирования, могут использоваться только на настоящий момент.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результат. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе).

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу. Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабоформализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель практически любого вида беседы - знакомство с претендентом. Однако эти три вида беседы значительно отличаются по подходам. В ходе беседы формализованного типа проводящий её человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке. Такой подход, не позволяет получить достаточно широкого представления о заявителе, так как не даёт возможности приспособить ход беседы к ответам претендента. При проведении беседы слабоформализованного типа имеются лишь основные вопросы и наряду с ними могут задаваться дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый, но требует и большей квалификации от проводящего беседу.При проведении беседы по неформализованному типу у человека проводящего её обычно нет заранее подготовленных вопросов. Собеседование при приёме на работу делится обычно на три основные части: вступительную, основную и заключительную. Вступительная часть составляет около 15 % времени для создания атмосферы взаимопонимания. Главная же цель основной части беседы - получение информации для оценки в претенденте качеств, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать беседу отрицательным решением, о нём человека рекомендуется уведомить позже .

# 

# 7. Асессмент-центр как метод оценки персонала. Основные функции, цели и задачи оценки персонала

Ассессмент-центр (ассессмент, assessment) — метод оценки персонала в форме деловой игры.

Ассессмент-центр — это один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

Состав процедур ассессмент-центров:

\* Интервью с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника.

Психологические, профессиональные и общие тесты.

\* Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками.

\* Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию.

\* Биографическое анкетирование.

\* Описание профессиональных достижений.

\* Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-примеров). Участнику предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

\* Экспертное наблюдение, по результатам которого составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Метод Ассессмент-центр возник на Западе в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США — для подбора разведчиков. Впоследствии он был взят на вооружение бизнес-организациями, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная компания применяет этот метод для оценки персонала. В Россию Ассессмент-центр пришел в начале 1990-х годов.

Аттестация и оценка персонала - это управленческая технология, направленная на достижение целей компании и реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности деятельности организации по основным функциям управления.

Сам процесс оценки может быть как формальным, так и неформальным. В любом случае оценка персонала непосредственно влияет на повышение оплаты труда, на продвижение или повышение в должности, на увольнение, обучение и развитие карьеры сотрудников.

Аттестация и комплексная оценка персонала являются неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации. Это своего рода критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления - важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе. Правильно построенная система аттестации и оценки персонала - первый показатель уровня и качества кадровой работы в компании.

Для открытой кадровой политики наиболее типичны следующие цели проведения оценки:

-диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место; -изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм; -аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации; -широкий сбор индивидуальной информации с целью формирования большого банка потенциальных кандидатов на работу.

В ситуации закрытой кадровой политики реализуются следующие цели при оценке персонала: -сбор информации о потенциальных возможностях и темпах профессионального роста для планирования карьеры; - использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала; - индивидуальная диагностика с целью профориентации.

# 

# 8. Метод оценки «360 градусов»: понятие, преимущества метода и его основные характеристики

Принимая решение о перспективах карьерного роста сотрудника, менеджер по персоналу старается составить о нем как можно более полное представление, выявить его потребность в профессиональном росте, определить способы повышения эффективности его труда. Сделать это позволяет метод, получивший название «360 градусов».

Оценка «360 градусов» – это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов.

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом. В качестве эксперта может быть привлечен и сам претендент на должность: его просят оценить свое рабочее поведение и профессиональные качества, чтобы в дальнейшем использовать эти данные для коррекции его самооценки и создания совместно с ним плана индивидуального развития.

Метод «360 градусов» может быть использован для решения самого широкого круга задач связанных в первую очередь с профессиональным развитием работника. Она применяется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития.

При формировании кадрового резерва компании нужно иметь в виду, что не все требуемые на новой позиции качества можно применить на текущем месте работы, поэтому на основе «360 градусов» не всегда удается точно определить, как человек поведет себя в новой должности. В такой ситуации следует использовать профессиональные тесты, профильные бизнес-кейсы, assessment-центры, то есть создать аналог будущей профессиональной ситуации и оценить поведение человека в ней.

В анкете, которая используется в рамках метода «360 градусов», следует не просто предлагать экспертам, то есть тем, кто будет оценивать работника, шкалу для оценки, а разъяснять, что означает каждая формулировка, иначе эксперты с разным опытом будут интерпретировать значения шкал по-разному.

Например, если в анкете вопросы сформулированы следующим образом: «оцените управленческий потенциал Иванова И.И. по шкале от 1 до 5», то для обычного российского сотрудника шкала от 1 до 5 – это прямая аналогия со школьными оценками, где 5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, а 2 – неудовлетворительно. Как вы заметили, шкала из пятибалльной превращается в четырехбалльную. К тому же, значения баллов в понимании эксперта могут отличаться от значений, заложенных специалистами по оценке.

Многие западно-ориентированные компании для оценки деловых качеств персонала используют пятибалльную шкалу со следующим описанием:

5 – уровень мастерства, позволяющий проявлять данное качество в сверхсложных условиях, развивать его стандарты и обучать других;

4 – уровень расширенного опыта, позволяющие проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях;

3 – уровень базового опыта, позволяющий проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций;

2 – уровень развития, когда деловое качество проявляется далеко не всегда, но сотрудник уже понимает важность его проявления и старается его развивать;

1 – качество не проявляется.

Кроме того, предложив экспертам дать цифровую оценку качествам человека, мы можем судить о том, насколько он симпатичен окружающим и насколько эффективно он способен выстраивать свои отношения с коллегами. Это значит, что мы получим возможность оценить скорее степень сплоченности коллектива, чем деловые качества и компетентность тестируемого.

# 

# 9. Цели и задачи аттестации персонала организации. Этапы и технология проведения аттестации

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника. Аттестация персонала организаций - основного звена управления - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (не соответствия) занимаемой должности. Целью про ведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижения по службе, награждения, определения размера заработной платы, а также понижения в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности. Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.Аттестация по истечении испытательного срока проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Аттестация при продвижении по службе должна выявить потенциальные возможности работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Функции распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами).

Линейные руководители: 1. Консультируют по выделению существенных параметров оценки

2. Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых. Участвуют в работе аттестационных комиссий

Кадровые службы: 1. Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала 2. Разрабатывают нормативные и методические материалы 3. Организуют аттестационные процедуры 4. Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований 5. Контролируют реализацию аттестационных процедур 6. Обрабатывают и анализируют данные 7. Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

В проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

1. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

2. 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.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т.е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Этапы проведения аттестации.

Аттестация проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации;

подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель подразделения или организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от основных должностных обязанностей по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых - их непосредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее, чем за две недели до аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии.

# 10. Основные направления, виды и этапы адаптации, особенности адаптации различных категорий персонала (рабочие, специалисты, топ-менеджеры)

Адаптация - процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в которые входит индивид), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, семейных и соседских отношений), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ, либо семейных обязанностей).

Существует несколько классификаций адаптации. Рассмотрим некоторые из них.

По отношениям «субъект- объект»:

Активная - когда кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, правила, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

Пассивная - когда он стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника:

Прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;

Регрессивная - неблагоприятно воздействующая на работника.

По уровню:

Первичная - когда кандидат первый раз поступает на работу в конкретную компанию;

Вторичная - при последующей смене работы внутри компании, причем она подразделяется на адаптацию работника в новой должности и адаптацию работника к понижению в должности.

По направлениям:

Производственная;

Непроизводственная.

Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа:

Этап 1. Оценка - определение уровня подготовленности кандидата. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведении и т.д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа «Реалистическое знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию».

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливающая его включение в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Адаптационный период рабочих самый продолжительный по времени и совпадает с периодом испытательного срока (3 мес.), т.к. процесс освоения и приспособления рабочего к новому коллективу, новым производственным условиям и характеру деятельности включает две взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация выражается в овладении рабочим специальностью, профессиональными навыками, в появлении чувства удовлетворенности данным видом деятельности. Социально-психологическая адаптация – это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам. Проблемы могут быть связаны с недооценкой трудностей, к которым можно отнести, например, не оправдавшиеся ожидания быстрого успеха.

Адаптация рабочего начинается с того, что для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, прикрепляют наставника – сотрудника, имеющего возможность оказать реальную поддержку и помощь, работающего, как правило, в одном подразделении с новичком.

Нового человека коллегам представляет руководитель того подразделения, где будет работать принятый работник, или сотрудник службы управления персоналом. Лучше, если первое задание для новичка будет таким, с которым он справится наверняка, что поможет ему почувствовать уверенность в своих силах, получить удовлетворение от работы.

Краткая информация о должности: обработка детали различной сложности и назначения. Выполнение необходимых расчетов, определение последовательности обработки и режимов резания, наладка обслуживаемого оборудования. Рабочая поза – стоя, фиксированная. Вредным фактором является высокий уровень шума.

Краткая информация об обязанностях: наладка и проверка на точность обслуживаемых станков, резка по металлу.

В процессе адаптации новый сотрудник офиса проходит знакомство с корпоративной культурой компании: миссия, направление деятельности, услуги, положение на рынке, время существования компании, история компании, организационная структура компании, традиции, стандарты поведения.

Введение в должность начинается с беседы руководителя отдела и нового сотрудника:

- знакомство нового сотрудника со спецификой отдела: цели и задачи подразделения, организационная структура, взаимодействие с другими подразделениями, филиалами;

- знакомство с продуктом отдела/подразделения: услуги, товар; - технология работы;

- взаимодействие с другими подразделениями; - документооборот; - традиции и правила поведения в данном подразделении

Краткая информация о должности: работник офиса, отдела документационного обеспечения.

Краткая информация об обязанностях: отвечает за полное, своевременное и качественное осуществление контроля за надлежащим исполнением приказов, поручений и распоряжений руководителя предприятия, связанных с подготовкой документов, а также за сохранность используемых в работе документов (сведений). Осуществляет постановку на учет и контроль водящей корреспонденции.

Процесс адаптации менеджеров высшего звена начинается с того, что принятому руководителю вручаются печатные документы (перечень их такой же, как и для менеджеров среднего звена). Далее руководитель вводится в должность – генеральный директор или директор по персоналу представляет нового сотрудника. Происходит осмотр подразделения, знакомство с сотрудниками и ознакомление с предприятием в целом.

Даже если с профессиональной стороны руководитель соответствует занимаемой должности, в процессе социально-психологической адаптации, как показывает практика, наиболее часто приходится сталкиваться с проблемами, которые заключаются в следующем:

1. С подчиненными поначалу не всегда можно найти общий язык вследствие их настороженности.
2. Существует опасность несоответствия уровня руководителя уровню подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, подчиненные не смогут адекватно воспринимать его требования или распоряжения, основанные, например, на нестандартном подходе, и руководитель окажется в положении генерала без войска. Если происходит наоборот, то коллектив оказывается «стадом без пастуха» – этот вариант может привести к эмоциональной напряженности, особенно в случае, когда прежний начальник имел более высокий профессиональный уровень.
3. Принятие коллективом нового руководителя связано с сопоставлением его с предшественником и отсутствием эмоциональной связи с ним.

Краткая информация о должности: представители высших управляющих структур корпоративного бизнеса; руководитель, предприятия, имеющего большой финансовый оборот.

Краткая информация об обязанностях: взаимодействие с партнерами, регулирование финансовой деятельности.

# 11. Основные технологии подбора кандидатов (скрининг, рекрутинг, хэд-хантинг). Их характеристика

На рынке подбора персонала существует три основные технологии: скрининг- отбор по анкетных данным, рекрутинг – отбор по формальным признакам и executive search (headhunting)- поиск и подбор персонала под конкретную бизнес-задачу.

Все три технологии имеют право на жизнь и решают разные задачи: скрининг – востребован при подборе на стандартные, массовые рабочие места, но в этом случае без учета реального опыта кандидата и его мотивации вероятность удачного закрытия вакансии минимальна. Рекрутинг более высокая ступень скрининга. Он появился в результате озабоченности руководителей низкой результативностью подбора только по резюме. При использовании технологии рекрутинга результат (вероятность точного подбора) в зависимости от опытности агентства колеблется в интервале 10–40%. Executive search- хедхантинг, «охота за головами», подбор ключевых менеджеров и специалистов. Поиск ведется «прямым» путем – без объявления вакансии в СМИ, под определенную задачу, с учетом особенностей компании и рабочего места, психотипов вышестоящих руководителей, с полным изучением деловых и личных качеств кандидата. Executive search- технология, которая дает наибольшую, практически 100%- ную вероятность поиска и подбора нужного кандидата.

Скрининг - услуга, направленная на создание потока резюме соискателей, находящихся в активном поиске работы, и отобранных, исходя из озвученных требований;

Рекрутинг полного цикла – поиск и подбор специалистов, исходя из требований Заказчика в четко оговоренные сроки. Процесс осуществляется от получения заявки на подбор до выхода найденного специалиста на работу;

Прямой поиск («Executive Search») – поиск и подбор руководителей высшего звена и редких специалистов;

Хэд Хантинг («Head Hunting») - технология подбора персонала, направленная на переманивание конкретно заданного специалиста из конкурирующей компании в компанию заказчика;

Абонементное обслуживание - экономичная технология подбора персонала, которая гарантирует постоянный приток кадров в компанию и не ограничивает количество, принятых на работу, кандидатов;

Подбор временного персонала («Temporary Staffing») - осуществляется в случае временной необходимости Заказчика в специалистах;

Массовый подбор – поиск и подбор специалистов на однотипные позиции большой численностью. Услуга незаменима при комплектации штата магазинов, заводов, гостиниц, call –центров и т.д.;

Региональный поиск – поиск и подбор персонала во всех регионах.

На сегодняшний день реально существует три технологии подбора персонала.

Скрининг - "поверхностный подбор" по формальным признакам, когда агентство выполняет роль поставщика примерно подходящих кандидатов, а отбор осуществляет сам заказчик.

Рекрутинг-подбор с учетом реальных особенностей рабочего места и деловых качеств кандидата, осуществляемый по базе кандидатов и по отклику на объявления в СМИ.

Executive search - "качественный поиск", учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата, организуемый "прямым" путем, без объявления о вакансии в СМИ. При скрининге вероятность закрыть вакансию качественно равна примерно 10%, при рекрутинге в зависимости от его качества колеблется в интервале 10-80%. Executive search - технология, которая гарантирует наибольшую, практически 100% вероятность нахождения и отбора нужного кандидата.

В зависимости от технологии реализации и уровня вакансии, которую нужно «закрыть», поиск делится на специальный (direct search), ответственный (executive search) и хэд-хантинг. Первая рекрутинговая технология заключается в поиске кандидата, который работает в рамках определенного заказчиком бизнеса. Зачастую прямой поиск применяют для подбора специалистов самого разного уровня, начиная от продавцов и заканчивая руководителями среднего звена.

Чтобы найти топ-менеджеров либо особо дефицитных специалистов, рекрутеры обычно используют специальный поиск и хэд-хантинг. Как правило, в этом случае кадровик предлагает потенциальному заказчику не менее трех-пяти кандидатур на вакантную должность.

Хэд-хантинг является высшим уровнем мастерства рекрутера, так как подразумевает «охоту» за конкретно указанным специалистом. И если в случае ответственного поиска заказ можно выполнить даже несмотря на то, что несколько кандидатов отказалось от предложения рекрутера, то хантер должен выполнить конкретный заказ на конкретного кандидата. Подобное мастерство предполагает высокий профессиональный уровень самого рекрутера, а также большие возможности агентства.

Executiv Search помогает найти лучшего на рынке труда, а технология отбора в рекрутинге дает возможность сделать полноценный мониторинг специалистов, которые в данный момент ищут работу – и выбрать наиболее подходящего из них.

# 

# 12. Общее и различие в кадровых технологиях лизинга, аутстаффинга и аутсорсинга персонала

Аутстаффинг предполагает, что сотрудники, работая в одной компании, числятся в штате другой, которая называется провайдером. Например, в рекрутинговом агентстве, или, что предпочтительнее, в компании, которая гордо именует себя «профессиональным работодателем» (справедливости ради надо отметить — таких компаний у нас всего несколько). В этом случае компания-провайдер берет на себя обязательства по выплате заработной платы, работе со всей кадровой документацией, отчислению налогов, оформлению больничных листов и т.п. При этом провайдеру глубоко безразлично, какие функции выполняют «их» сотрудники, а порой — даже как они выглядят. Потому что реальный работодатель просто «оформляет» у провайдера своих собственных сотрудников, а они продолжают работать на своем предыдущем предприятии, хотя и не числятся на нем.

По некоторым данным, родиной аутстаффинга являются США. Спрос на эту услугу появился в 60-70-х годах прошлого века после того как было пересмотрено трудовое законодательство, которое стало настолько сложным, что менеджеры небольших компаний предпочли «переложить» ответственность за свой персонал на специализированные компании и избавиться от головной боли по решению сопутствующих кадровых вопросов. Сейчас аутстаффинг в США представляет собой услугу с четко определенным механизмом реализации, закрепленным законодательно. Ее предоставлением занимаются компании, деятельность которых называют Professional Employer Organization (PEO), дословно — профессиональный работодатель». На сегодняшний день в США работает более 2000 таких компаний.

Аутсорсинг предполагает, что часть «непрофильных» функций может взять на себя компания, которая профессионально оказывает услуги уборки или охраны, доставки грузов или юридического обслуживания. «Чаще всего заказывают персонал на производство, например, водителей погрузчиков, грузчиков, уборщиков, немного реже — административный. Но основные сложности возникают в привлечении низкоквалифицированного персонала, дефицит которого мы ощущаем. Хотя за пять лет своей работы мы накопили большой опыт решения таких проблем с помощью создания кадрового резерва и других технологий», — рассказывает Александр Веровка, менеджер по развитию бизнеса компании Acumen Outsourcing (штат — 1500 чел.). Компании-клиенту может быть совершенно безразлично, кто именно из сотрудников будет заниматься решением их вопросов, лишь бы дело было сделано качественно и в срок.

Лизинг персонала предполагает, что сотрудники одной компании привлекаются к проекту в другой. Т.е временно «сдаются в аренду». Срок в этом случае может составлять от двух-трех месяцев до нескольких лет. По такому принципу работают иногда коллективы инженеров-проектировщиков, архитекторов. Еще такая форма сотрудничества очень распространена в сфере ИT, так как многие иностранные и отечественные компании — разработчики ПО, выполняя грандиозные, но разовые проекты, предпочитают привлекать к их выполнению «творческие коллективы» программистов со стороны. Активно занимаются лизингом персонала и рекламные агентства, предоставляя, например, промоутеров и стендистов для работы на выставках.

Но если с лизингом персонала и аутсорсингом все достаточно просто и понятно, то сложности с применением аутстаффинга возникают, по меньшей мере, с трех сторон — со стороны налоговых органов, зачастую трактующих этот способ как «схему ухода от налогов», со стороны «несознательного» персонала, не желающего оформлять трудовые отношения «неизвестно с кем», и со стороны законодательства, неотрегулировавшего эту процедуру.

# 13. Понятие карьеры и карьерного роста. Построение карьерограммы. Роль менеджера по персоналу в планировании карьеры

Карьера - это субъективно осознанные собственные поведение и позиция, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. При этом необходимо соблюдение условия взаимной заинтересованности в развитии карьеры как предприятия, так и самого работника. Кроме того, карьера - мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т. д.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремиться повышать квалификацию и рассматривает организацию, как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Организации, руководители которых понимают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность ''вырастить'' специалиста или руководителя в стенах своей организации.

Этапы карьерного роста для одних являются набором случайностей, для других - это воплощение в жизнь детального долгосрочного плана, связанного с повышением уровня знаний, умений и навыков, а также последовательное восхождение по служебной лестнице.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Второй этап - составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации - это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и перемещения по горизонтали - из одного структурного подразделения в другое.

Карьерограмма — перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации.

Карьерограмма — это формализованное представление о том, какой путь дол жен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планирование карьеры (построение привлекательной для сотрудника карьерограммы) осуществляется менеджерами службы управления персонала через описание диапазонов компетентности. Количество уровней изменяется в соответствии с рядом компетенций, требуемых в конкретном семействе работ. По каждому диапазону определяются опыт и подготовка, необходимые для данного уровня компетентности, и, соответственно, для определенных должностных позиций. В построении карьерограмма принимает участие психолог компании для правильного учета влияния психологического типа личности данного сотрудника. Карьерограмма может строиться по двум направления: карьеры руководителя и карьеры специалиста.

Карьеры подразделяются по типам в зависимости от их направленности. Горизонтальная или квалификационная карьера – человек приобретает новые знания, повышает квалификацию, но остается на прежней должности или переходит на том же уровне в другое подразделение.

К данной карьере можно отнести усложнение задач на занимаемой должности с увеличением вознаграждения.

Вертикальная карьера – работник переходит на должность более высокого уровня, повышается его статус в организации. Понятие «карьера» чаще ассоциируется именно с этим типом.

Карьеры подразделяются по типам в связи с ключевыми переменами.

Властная карьера – расширяется сфера влияния, увеличиваются неформальные полномочия.

Монетарная карьера – повышается доход работника, должность может не меняться.

Центростремительная карьера – движение работника к руководству компании. Например, его приглашают на встречи и совещания неформального характера, доверительное общение с начальством.

В чистом виде данные типы карьер встречаются редко, поэтому есть еще один тип – комбинированная карьера, при котором работник проходит разные пути на разных этапах работы.

Менеджер по персоналу составляет индивидуальные рекомендации по развития и планированию карьеры для каждого сотрудника. Развитие и планирование карьеры персонала повышает лояльность сотрудников к компании, образует команду, положительно влияет на результаты работы.

# 

# 14. Понятие, цели, задачи, этапы и методы развития персонала. Система развития персонала в организации

Развитие персонала - это направленное изменение персонала для приобретения нового качества через снятие внешних ограничений для достижения целей данной организации.

Задача развития персонала - это создание таких условий в рамках одной организации, когда человек мог бы гармонично развиваться, повышая свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самой фирмы.

Развитие является стратегической функцией кадрового менеджмента. В настоящее время в теории и практике вопрос о сущности понятия "развитие" исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие является ведущим фактором системы образования человека, персонала организации наравне с обучением и воспитанием.

Развитие персонала можно определить через характеристику его показателей.

Характеристика понятия "развитие" Показатель

Как объект исследования. Представляет совокупность функционально связанных между собой элементов, связей, зависимостей, изменяющихся с преобразованием во внутреннем строении, структуре. Развитие происходит процессуально в определенных условиях взаимодействия с "соседними системами"

Структура (механизм). Характеризуется количеством составляющих элементов, порядком их расположения и качественными изменениями в процессе развития

Источник развития. Возникает в результате противоречий между старым и новым

Форма развития. Эволюционная (медленное, постепенное, качественное изменение); революционная (внезапная, резкая, скачкообразная) смена качественных характеристик в структуре объекта.

Направленность. Прогрессивная; регрессивная

Динамика. Времени; темпов роста

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в кадровую службу. Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы психологического тестирования, с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела персонала, посещение школы бизнеса коммерческим агентом, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере и т.д. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального раз-вития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний.

Формы и методы развития персонала

Развитие персонала - проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

Такие мероприятия могут быть индивидуальными или групповыми, проводиться на рабочем месте или специализированно, ориентированными на развитие общих или специфических навыков и умений.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желащим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Реализация современной концепции развития предполагает повышение гибкости системы обучения, групповые формы работы, замену преподавателей консультантами.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Профессиональное развитие — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурентоспособным на рынке труда.

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации.

Существует две основные формы обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства — в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и проч.). Для начинающих рабочих возможна такая комбинированная форма, как ученичество, сочетающее в себе подготовку на рабочем месте и вне его.

Подготовка новых работников — это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. . Ученики пользуются всеми правами работников, и на них в полном объеме распространяются законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Основными формами обучения новых работников на производстве согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. При индивидуальном обучении ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады — рабочий высокой квалификации.

Групповая (бригадная) форма обучения предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работника сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих места у предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника — инструктора производственного обучения.

Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы но имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. По расчетам затраты на переподготовку инженера в три раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового, вероятность ухода которого, кроме того, выше.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации осуществляется с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий.

Повышение квалификации — это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков. Для этого организуются производственно-экономические курсы, школы хозяйствования, курсы целевого назначения, школы передовых приемов и методов труда и проч.

Современные программы повышения квалификации имеют цель научить работников самостоятельно мыслить (в том числе и экономически), решать комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и побуждают желание учиться дальше. Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех сотрудников, которые еще не достигли своего потолка.

# 

# 15. Виды обучения персонала организации. Цели повышения квалификации. Профессиональная переподготовка персонала

По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

Плановое обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК): -ППК управленческого персонала; -ППК кадрового резерва; -ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников Компании;

Программа первичного обучения новых сотрудников, программы адаптации.

Внеплановое обучение производиться по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений.

По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное; внутреннее и внешнее.

Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних Компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т.п.;

Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов специально для сотрудников Компании.

Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций;

Внутреннее обучение организуется посредством привлечения внутренних ресурсов Компании.

Повышение квалификации - вид профессионального обучения работников, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений. Повышение квалификации рабочих - это обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. Для повышения квалификации рабочих организуются производственно-экономические курсы; курсы целевого назначения; школы передовых приемов и методов труда; курсы бригадиров. Целью повышения квалификации специалистов является обновление их теоретических и практических знаний в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем. Повышение квалификации включает в себя виды обучения: краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата; теоретические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, организации; длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательных учреждениях повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности. Одним из разделов учебного плана при повышении квалификации может быть стажировка.

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение - увольнение с предприятия).

Переподготовка на предприятии широко практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.).

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма - обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров - в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от: численности высвобождаемых работников; — контингента высвобождаемых работников; — возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства); — доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

# 

# 16. Формирование резерва. Основные уровни подготовки и структура программ

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованием, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной.

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

• актуальность резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной.

• соответствие кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

• перспективность кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

• руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;

• главные и ведущие специалисты;

• специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

• молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

• индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

• стажировка в должности на своем и другом предприятии;

• учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

1) Общая программа включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производимым. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

2) Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

3) Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности. Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

# 

# 17. Кадровая безопасность в организации. Методы нейтрализации кадровых рисков

Кадровая безопасность - это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она “работает” с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны. Какое же подразделение первично в работе с персоналом? Конечно – служба персонала (назовем это подразделение так). Таким образом, служба персонала - более важный субъект в кадровой безопасности, чем служба безопасности. Вся деятельность служб персонала может быть разложена на этапы (поиск, отбор, прием, адаптация и т.д. вплоть до увольнения и далее) и на каждом этапе присутствует масса вопросов безопасности, решаемых именно сотрудниками службы персонала. Любое действие менеджера по персоналу на любом этапе - это либо усиление, либо ослабление безопасности компании по главной ее составляющей – по кадрам.

Следует различать внешние и внутренние угрозы. Внешние негативные воздействия - это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и влекущие нанесение ущерба. К внутренним негативным воздействиям относятся действия (умышленные или неосторожные) сотрудников предприятия:

слабая организация системы управления персоналом;

слабая организация системы обучения;

неэффективная система мотивации;

ошибки в планировании ресурсов персонала;

снижение количества рационализаторских предложений и инициатив;

уход квалифицированных сотрудников;

отсутствие или “слабая” корпоративная политика;

некачественные проверки кандидатов при приеме на работу.

К внешним опасностям относятся:

условия мотивации у конкурентов лучше;

установка конкурентов на переманивание;

давление на сотрудников извне;

изменения во внешней экономической среде;

попадание сотрудников в различные виды зависимости;

инфляционные процессы.

Все эти негативные воздействия внешней среды оказывают влияние на процессы внутри предприятия, в целом, на ее безопасность по кадровой составляющей.

Главными группами критериев кадровой безопасности можно назвать:

показатели численного состава персонала и его динамики;

показатели квалификации и интеллектуального потенциала;

показатели эффективности использования персонала;

показатели качества мотивационной системы.

Общие меры предотвращения отрицательных влияний групп риска для безопасности предприятия. Данные меры заключаются:

надежном входном контроле пристрастий и зависимостей (проверка заявленных сведений, эффективное собеседование с целью выявления внешних признаков девиантного поведения и др.);

в тщательном контроле во время срока испытания или адаптации работника;

в перманентной и постоянной готовности администрации к «безопасному» увольнению работника из ГР при четком оформлении событий дисциплинарной практики в виде актов, объяснительных;

в тщательном контроле во время срока испытания или адаптации работника;

в перманентной и постоянной готовности администрации к «безопасному» увольнению работника из ГР при четком оформлении событий дисциплинарной практики в виде актов, объяснительных и пр. и проведении грамотного внутреннего PR перед планируемым увольнением представителя ГР6.

Таким образом, кадровая безопасность, нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить как “безубыточные”. Вся эта деятельность не является отдельным направлением в функционале менеджера по персоналу, а лишь органично вписывается в него. И здесь практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы, при условии, что в компании присутствуют все этапы организации и управления персоналом.

# 

# 18. Кадровая политика. Ее виды и связь со стратегией предприятия. Кадровая деятельность и кадровые реформы

Кадровая политика — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

\* Правилах внутреннего распорядка

\* Коллективном договоре.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

переводить на сокращенные формы занятости;

использовать на несвойственных работах, на других объектах;

направлять на длительную переподготовку и т.п.

подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

требования производства, стратегия развития предприятия;

финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Кадровая работа - деятельность органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Направлениями кадровой работы являются:

1. формирование системы управления персоналом и ее стратегии;

2. планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;

3. деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;

4. обучение, управление карьерой и продвижением кадров;

5. мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;

6. создание нормальной психологической обстановки в коллективе и другие сферы деятельности.

Кадровая деятельность распространяется на персонал организации. Кадры - основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций и учреждений.

Кадровая реформа – крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур. Потребность в кадровых реформах может появиться в результате резкого изменения технологии производства и продукции, изменений внешней среды (действия конкурентов, решения правительственных органов, развитие научно-технического прогресса). Для определения ее необходимости требуется постоянный сбор и анализ информации.

Кадровая реформа всегда характеризуется наличием объективных и субъективных предпосылок. Объективные предпосылки связаны: с качественным изменением политических, социально-экономических и технико-технологических условий и потребностей развития общества, региона, организации; с наличием необходимых ресурсов для реформы.

Субъективные предпосылки кадровой реформы связаны: с устойчивой неспособностью действующей кадровой системы (самих кадров и управления кадрами) решать качественно новые задачи реформирования и развития общественных, производственно-хозяйственных и других систем; с наличием субъективных позитивных предпосылок осуществления кадровой реформы (наличием отдельных лиц и групп, способных осуществить реформу); с пониманием основной массы кадров необходимости ее осуществления.

# 

# 19. Трудовые правоотношения: основания возникновения, стороны. Трудовой договор. Коллективные договоры и соглашения

Трудовые отношения - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Правоотношение обладает сложной по составу элементов структурой. В нее входят субъект, объект и содержание правоотношения. Субъектами трудовых отношений являются работодатель, работник, их объект - выполнение трудовой функции, содержание - права и обязанности сторон.

Нормальные правовые отношения предполагают равенство и взаимную ответственность их сторон. Разумеется, государство, вступая во взаимоотношения с множеством различных общественных образований и со всеми гражданами, уже поэтому обладает огромным объемом прав и обязанностей. Кроме того, государство как совокупный представитель народа имеет ряд особых правомочий, которых не может быть у отдельного гражданина (издавать общеобязательные нормы, взимать налоги и т. д.).

Отношения, возникающие из гражданско - правовых договоров (поручения, авторского, подряда и др.), предметом которых является предоставление определенного результата труда, не регулируются трудовым законодательством. Эти отношения регулируются гражданским законодательством.

Общим основанием, на основании которого возникают трудовые отношения, является заключаемый в соответствии с нормами ТК РФ трудовой договор. Будучи заключаемым на основе свободного волеизъявления сторон, трудовой договор в некоторых случаях, обусловленных в свою очередь волей законодателя, выраженной в нормах закона, в специальном порядке, либо уставе (положении организации) заключается в результате:

избрания на должность;

избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности;

назначения на должность или утверждения в должности;

направления на работу уполномоченными в соответствии с федеральным законом органами в счет установленной квоты;

судебного решения о заключении трудового договора;

Трудовое законодательство России, исходя из практических соображений, допускается возникновение трудовых правоотношений также на основании фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя в случае, когда трудовой договор не был надлежащим образом оформлен.

Для случаев установления трудовых отношений между работником и работодателем на основании трудового договора в результате избрания на должность установлено правило о том, что возникают они лишь в случае, если избрание на должность предполагает выполнение работником определенной трудовой функции.

Трудовые отношения на основании трудового договора в результате избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности возникают, если трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, или уставом (положением) организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности.

Трудовые отношения возникают на основании трудового договора в результате назначения на должность или утверждения в должности в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, или уставом (положением) организации.

Таковы основные правила в отношении оснований возникновения трудового отношения, предусмотренные трудовым законодательством РФ.

Коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ч. 1 ст. 40 ТК РФ).Коллективный договор может заключаться в организации в целом, в филиале, представительстве и иных обособленных структурных подразделениях. Коллективный договор — это не только правовой акт, но и акт социального партнерства на уровне организации между работниками и работодателем. Он является также морально-политическим актом, так как определяет условия поведения сторон морально-политического свойства (например, привлекать трудящихся к большему участию в управлении организацией, развивать производственную демократию или, например, не бастовать во время действия коллективного договора, если все его условия выполняются и это оговорено в его содержании). Под содержанием коллективного договора понимаются согласованные сторонами условия (положения), призванные регулировать социально-трудовые отношения в данной организации.

Соглашение — правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях в пределах их компетенции.

Как и коллективный договор, соглашение является формой социально-партнерского регулирования трудовых отношений.

Виды соглашений определяются в зависимости от сферы регулирования социально-трудовых отношений. Ими являются: генеральное, региональное, отраслевое (межотраслевое), территориальное и иные соглашения. Содержание и структура любого соглашения определяется по договоренности между представителями сторон, которые свободны в выборе круга вопросов для обсуждения и включения в соглашение (ст. 46 ТК РФ). При этом ТК РФ дает сторонам краткие рекомендации по содержанию соглашений. Соглашения по договоренности сторон могут быть двух- и трехсторонними. Соглашения подписывают представители сторон. Подписание полномочными представителями сторон означает его заключение.

Успешной реализации коллективных договоров, соглашений способствует, контроль за исполнением содержащихся в них обязательств и норм. Он осуществляется по двум направлениям:

на основе принципов социального партнерства;

уполномоченными государственными органами.

# 20. Сущность и понятие маркетинга персонала. Маркетинговые исследования рынка труда

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;

маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных, как для стратегических, так и для оперативных решений;

маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ. Ориентированная и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по предоставлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

В существующих зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах. Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Исследованиям подвергаются рынок, конкуренты, потребители, цены, внутренний потенциал субъекта рынка рабочей силы.

Основой исследований маркетинга служит общенаучные и аналитико-прогностические методы. Информационное обеспечение складывается из кабинетных и полевых исследований, а также из различных источников информации. Конкретным результатом маркетинговых исследований являются разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности субъекта рынка труда.

# 

# 21. Социально-психологический климат в организации, методы его диагностики. Социометрия

С ходом современного научно-технического и социального прогресса, с его противоречащими, социальными и социально-психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы социально-психологического климата коллектива.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.

Социально-психологический климат может рассматриваться в качестве полифункционального показателя: -уровня психологической включенности человека в деятельность; -меры психологической эффективности этой деятельности; -уровня психического потенциала личности и коллектива, не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей; -масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива; -тех сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе.

Особенности психологического климата в подразделениях влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении и во всей организации. Социально-психологический климат в отдельных подразделениях во многом определяет производственные успехи организации и ее положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всех подразделениях организации — насущная задача каждого кадровика. Есть три методики, которые позволяют исследовать основные показатели социально-психологического климата в подразделении. Они достаточно просты в проведении и обработке результатов, экономны по времени, однако позволяют эффективно диагностировать особенности психологического климата и предпринимать соответствующие мероприятия по его оптимизации.1. Методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива.( Инструкция. Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений. Варианты ответов:«все» — 6 баллов;«почти все» 5 баллов;«большинство» — 4 балла;«половина» — 3 балла;«меньшинство» 2 балла;«почти никто» — 1 балл;«никто» — 0 баллов. Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.) 2. Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе. (Предлагаемая методика позволяет делать периодические «срезы» с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, прослеживать эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности. Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».)3. Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата.( Результаты двух описанных выше тестов можно дополнить зрительно-аналоговым выражением различных показателей, характеризующих те или иные аспекты социально-психологического климата в подразделении. Мы предлагаем Вам для оценки три параметра: сработанность, совместимость и успешность выполнения задач. В зависимости от конкретных проблем в том или ином подразделении Вы по своему усмотрению можете дополнить этот перечень любым показателем.

Графические данные можно перевести в количественные показатели. Для этого перед проведением исследования выбирается определенная длина линии (например, 20 см). Для полученных от каждого сотрудника ответов находятся численные показатели. После чего подсчитывается среднее значение каждого показателя в подразделении.)

Социометрия — теория измерения межличностных отношений, автором которой является австрийско-американский психолог и социолог Якоб Морено. Реже, социометрией называют методику изучения внутригрупповых связей и иерархии в малых группах. Социометрическая техника, разработанная Дж. Морено, применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп.

Цель - определить социально-психологический климат в коллективе; степень сплоченности – разобщенности группы, наличие «лидеров» и «отвергнутых». Таким образом, социометрия позволит выявить структуру группы, кто в какой роли оказался.

Надежность процедуры зависит прежде всего от правильного отбора критериев социометрии, что диктуется программой исследования и предварительным знакомством со спецификой группы

Одной из инноваций Морено является т.наз. социограмма. Это схема, которая представляет собой несколько концентрических кругов. Каждый из кругов соответствует количеству предпочтений в данной группе (чем ближе к центру — тем больше предпочтений). Предпочтения выявляются путём опросов или других исследований. В центр помещается наиболее популярный член группы (или несколько членов), далее — менее популярные, по мере убывания, вплоть до изгоев (крайний круг). Между индивидами прочерчиваются линии со стрелками, обозначающие обоюдную либо одностороннюю симпатию или антипатию. Повторные измерения, проведенные в той же группе, позволяют исследовать динамику отношений.

Модифицированный вариант социометрии может применяться и для исследования более крупных групп, например, организаций или групп населения.

# 

# 22. Понятие конфликта и его функции. Структура и фазы конфликта. Причины возникновения и развития конфликтов в социально-трудовой сфере

В научной литературе нет единого общепризнанного определения понятия "конфликт".

В основе определений этого понятия достаточно часто используется понимание конфликта как столкновения, вызванного противоречием установок, целей и способов действия по отношению к конкретному предмету или ситуации.

Рассматривая конфликт как сложное взаимодействие ряда объективных и субъективных факторов, исходной причиной конфликта необходимо признать всё же объективные предпосылки, которые создают потенциальную возможность его возникновения.

Иногда конфликтную ситуацию представляют через её элементы: участников с их несовпадающими целями и объект конфликта. При этом анализ конфликтной ситуации - это анализ потенциального конфликта, когда противоборство ещё не началось. Представление о существующем конфликте, о самом себе и своём оппоненте называется "ситуацией конфликта".

Уже из сказанного видно, что конфликт служит способом выявления и разрешения противоречий. Если противоположные силы, их интересы вызывают напряжение, переходящее в открытое противоборство, то, естественно, этому противоборству рано или поздно должен прийти конец. Конфликт и его последующее разрешение и является одним из путей выхода из сложившегося тупика.

При таком подходе к оценке функций конфликта возникает вопрос: хорошо или плохо, что происходит конфликт? Преобладающая точка зрения, можно сказать – обыденная, состоит в однозначно отрицательной оценке любых конфликтов. В самом деле, мы достаточно натерпелись не только от бытовых ссор и неурядиц, служебных неприятностей, но в последнее время – и от серьезных межнациональных, территориальных, общественно-политических и прочих противостояний и противоборств. Поэтому конфликт оценивается общественным мнением в общем как явление нежелательное и таким он в целом, пожалуй, и является – по меньшей мере для одной из сторон. Вместе с тем есть и другая точка зрения, согласно которой конфликт не только неизбежное социальное явление, но к тому же еще и полезное.

Основные этапы или фазы конфликта могут быть обозначены следующим образом:

1. Исходное положение дел; интересы сторон, участвующих в конфликте; степень их взаимопонимания.

2. Инициирующая сторона причины и характер ее действий.

3. Ответные меры; степень готовности к переговорному процессу; возможность нормального развития и разрешения конфликта изменения исходного положения дел.

4. Отсутствие взаимопонимания, т.е. понимания интересов противоположной стороны.

5. Мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов.

6. Использование силы или угрозы силой (демонстрация силы) в ходе отстаивания своих интересов; жертвы насилия.

7. Мобилизация контрресурсов; идеологизация конфликта с помощью идей справедливости и создания образа врага; проникновение конфликта во все структуры и отношения; доминирование конфликта в сознании сторон над всеми иными отношениями.

8. Тупиковая ситуация, ее саморазрушающее воздействие.

9. Осознание тупиковой ситуации; поиск новых подходов; смена лидеров конфликтующих сторон.

10. Переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом опыта тупиковой ситуации и понимание интересов противостоящей стороны.

11. Новый этап социального взаимодействия.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая - субъективный .

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются те обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновение их мыслей, интересов, ценностей и т.п.

Существует различное понимание структуры конфликта. Так, выделяются следующие понятия: стороны (участники) конфликта, условия его протекания, образы ситуации, возможные действия участников, исходы конфликтных действий.

В психологической структуре конфликтов выделяют несколько компонентов.1. Познавательные компоненты. Взаимное восприятие особенностей каждой из конфликтующих сторон; интеллектуальные способности переработки информации и принятия решения; степень включённости личности в конфликтную ситуацию на различных этапах её развития; уровень самоконтроля участников конфликта; опыт работы с людьми и профессиональная подготовленность; самосознание, самопонимание и объективность в оценке своих возможностей.

2. Эмоциональные компоненты конфликта представляют собой совокупность переживаний его участников. 3. Волевые компоненты проявляются как совокупность усилий, направленных на преодоление разногласий и иных трудностей, возникающих в результате противоборства сторон, и на достижение целей, преследуемых участниками конфликта. 4. Мотивационные компоненты конфликта образуют его ядро и характеризуют сущность несовпадения позиций участников противоборства.

Кроме того, в структуру конфликта включают и предмет конфликта, под которым понимается всё то, по поводу чего возникло противоборство. Предмет конфликта характеризуется следующими особенностями. Во-первых, он может быть как материальным, так и психологическим. Во-вторых, он всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной. В-третьих, с практической точки зрения преодоление значительных трудностей при определения предмета в реальном конфликте обычно оправдывается и компенсируется возможностью относительно точно спрогнозировать поведение противоборствующей стороны, так как предмет конфликта является одним из факторов, определяющих это поведение.

Динамика конфликта. В общей схеме динамики конфликта выделяют семь стадий его развития: 1) предконфликтная стадия; 2) стадия, связанная с возникновением объективной конфликтной ситуации; 3) интеллектуальный этап развития; 4) критический этап развития; 5) спад напряжённости в противодействии; 6) сопоставление официальных и неофициальных оценок поведения; 7) разрешение конфликта либо выход из него одной из сторон.

Функции конфликта. Обычно выделяются две функции конфликтов: деструктивную и конструктивную. При определении функций реального конфликта необходим конкретный подход, поскольку один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном отношении и конструктивным в другом, играть негативную роль на одном этапе развития, в одних конкретных обстоятельствах и позитивную - на другом этапе, в другой ситуации.

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы (в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей - источник развития).

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жёстко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавит партнёра, дискредитируя и унижая его.

Причины конструктивных конфликтов: - неблагоприятные условия работы; - несовершенная система оплаты труда; - недостатки в организации труда; - неритмичность работы; - сверхурочные работы; - упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причём не по его вине); - несоответствие прав и обязанностей; - отсутствие чёткости в распределении обязанностей, в частности, неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции; - низкий уровень трудовой и исполнительной дисциплины; - конфликтогенные (т.е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта - это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти - объективные. отражающие несовершенство организаций управления, то устранение их означает усовершенствование самой организации.

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относят неправильные действия руководителя и подчинённых, а также психологическая несовместимость отдельных людей.

# 23. Типы конфликтов в организации. Роль менеджера по персоналу в их преодолении

Основанием для типологии конфликтов выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации. В зависимости от характера влияния выделяются следующие типы конфликтов в организации: конструктивные, стабилизирующие и деструктивные. Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Деструктивные конфликты способствуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации. Участники деструктивных конфликтов затрачивают свою энергию на то, чтобы контролировать друг друга или оказывать друг другу противодействие. Выделяются также конфликты деструктивно-ситуативные (их участники стремятся к личной выгоде) и деструктивно-тотальные (в которых участники добиваются престижа или власти). И в том, и в другом случае стремления участников противоречат общим интересам организации.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Служба по управлению персоналом должна помогать администрации в разрешении конфликтных ситуаций, предпринимая для этого осознанные действия по профилактике конфликтов и разрешению уже возникших. Например, правильно выстроенная система кадрового резерва может предотвратить возникновение многих конфликтов, связанных с уходом руководителя.

В разборе конфликтов, управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительным, решающим считается роль руководителя. Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня является лицом, с точки зрения своего служебного положения заинтересована в поддержании конфликтов функционально-позитивной направленности, которые идут на пользу общему делу, так и в предотвращении, скорейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих своими негативными последствиями ущерба совместной работе. Руководителя обычно наделен определенными полномочиями, он обладает определенным объемом власти. А следовательно, имеет возможность влиять на своих подчиненных, в том числе влиять на их поведение в конкретном конфликте.

Руководитель в условиях конфликта может оказаться либо субъектом, прямым участником конфликта, или посредником, арбитром, который выступает примирником участников конфронтации.

Руководитель как субъект конфликта, предстает в роли одного из оппонентов, который отстаивает свою точку зрения, определенные интересы и позицию в отношениях с подчиненными, партнерами из деловых связей с другими подразделениями. Зачастую непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в случаях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных.

Разрешением возникающих конфликтов менеджеры по персоналу и руководители могут заниматься самостоятельно или с привлечением специалистов-конфликтологов со стороны. Значительную часть личных и профессиональных конфликтов на предприятии можно решить своими силами. Для этого HR-менеджеру надо постоянно быть в курсе взаимоотношений своих сотрудников и обладать знаниями в области конфликтологии. Правда, иногда конфликты могут носить скрытый характер, и их бывает трудно выявить. Тем не менее, внимательное отношение службы персонала к межличностным конфликтам на начальной стадии их возникновения позволяют избежать более серьезных обострений.

# 

# 24. Сущность, задачи, принципы и значение научной организации труда. Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда

Научная организация труда (НОТ) — процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Термином «НОТ» характеризуют обычно улучшение организационных форм использования живого труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива (например, предприятия). Вместе с тем при социализме научный подход характерен и для организации труда в рамках всего общества.

Задачи, которые решаются в рамках НОТ:1. Совершенствование форм разделения труда;

2. Улучшение организации рабочих мест; 3. Рационализация методов труда; 4. Оптимизация нормирования труда; 5. Подготовка рабочих кадров.

В настоящее время работа по организации, нормированию и оплате труда законодательно отнесена к компетенции предприятий, что является фактом в целом положительным. Однако все более становится очевидным, что ряд функций управления трудом на государственном уровне, таких, например, как координация научных исследований проблем организации труда, организация разработки межотраслевых норм и нормативов по труду, методическое руководство системой проектирования организации труда на стадии разработки проектов новых предприятий, организация подготовки специалистов по организации и нормированию труда, нужно восстанавливать в адекватной рыночным преобразованиям форме. К пониманию этого приходят руководители разного уровня, о чем свидетельствуют материалы «круглых столов» и обсуждений проблем производительности, организации и нормирования труда, проведенных в 2000 г. в Министерстве труда и социального развития Российской Федерации.

Современная научная организация труда включает в себя как организационно-технические и технико-экономические, так и психофизиологические аспекты организации труда и управления. Совершенствование организации труда и управления персоналом в индустриально развитых странах является объектом специального изучения многочисленными научно-исследовательскими учреждениями, государственными и частными консультативными фирмами.

Осуществление НОТ в народном хозяйстве предполагает совершенствование форм разделения и кооперации труда в коллективе; улучшение организации и обслуживания рабочих мест; проектирование и внедрение рациональных приёмов и методов труда, распространение передового опыта; совершенствование нормирования труда; улучшение практики материального и морального стимулирования труда; рационализацию условий труда; улучшение подготовки и повышение квалификации кадров; укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности трудящихся. Перечисленные направления НОТ являются общими для всех категорий трудящихся во всех отраслях и сферах народного хозяйства, хотя по отношению к каждой категории работников эти общие направления реализуются в специфической форме.

Задачи, решаемые при внедрении НОТ, можно условно разделить на три основные группы: экономические, направленные на достижение высокого уровня производительности труда за счёт улучшения использования рабочей силы и вещественных элементов производства; психофизиологические, состоящие в обеспечении наиболее благоприятных условий для нормального функционирования и воспроизводства рабочей силы; социальные, заключающиеся в обеспечении условий для всестороннего и гармоничного развития личности работников, повышении степени содержательности и привлекательности их труда. Подобного рода задачи определяют коренное, принципиальное отличие НОТ в условиях социализма от буржуазной рационализации трудовых процессов.

Значение НОТ непосредственно вытекает из характера её задач. В плане экономическом НОТ — средство предотвращения возможных диспропорций между уровнем развития техники и технологии производства и уровнем организации живого труда. Внедрение НОТ обеспечивает экономию времени, представляет собой важный фактор роста производительности живого труда. Значение НОТ состоит также и в том, что она позволяет в большой мере экономить и овеществленный труд в результате лучшего использования вещественных элементов производства. И, наконец, совершенствование организации труда даёт возможность экономить будущий труд в результате учёта требований НОТ на стадии проектирования предприятий, оборудования и технологических процессов. Эта экономия будущего труда выступает впоследствии как экономия живого труда работников, занятых обслуживанием оборудования, осуществлением технологических процессов, спроектированных и созданных с учётом требований НОТ.

В комплексе мер, обеспечивающих эффективность труда в сфере управления, важная роль отводится рационализации рабочих мест и созданию благоприятных условий труда. Под рабочим местом работника управленческого труда понимается зона его трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами труда.

Понятие «организация рабочих мест» охватывает: 1. устройство и планировку служебных помещений и размещение в них рабочих мест; 2. планировку рабочих мест сотрудников; 3. оснащение рабочих мест необходимой мебелью и современными техническими средствами переработки информации.

Общим требованием рациональной организации рабочих мест является:

Устройство служебных помещений предполагает выбор для руководителей отдельных структурных подразделений и уровней помещений рациональных форм, габаритов и размеров, а также планировку этих помещений и рабочих мест в них.

Планировка служебных помещений включает в себя распределение структурных подразделений по комнатам и такое размещение в них мебели и различного оборудования, которое предотвращает потери времени на лишние перемещения, обеспечивают экономное использование площади и сохранение здоровья работающих. Планировка служебных помещений определяется процессом работы, осуществляемой в них. При этом учитываются функциональная значимость структурного подразделения, содержание и технология выполнения работ, взаимосвязи работников в процессе труда.

# 

# 25. Основные задачи нормирования труда. Виды и классификация норм труда

Нормирование труда призвано решать задачи:

1) эффективного потенциала работника. Это достигается распространением сферы нормирования на все категории работников, обеспечения выполнения работы с оптимальной численностью персонала, минимальными затратами рабочего времени при высоком качестве работы (продукции, оборота, услуг);

2) повышения значимости экономического аспекта в трудовых отношениях. Обе стороны - и работодатель, и наемный работник - экономически заинтересованы в применении обоснованных норм трудозатрат и рациональном использовании рабочего времени;

3) отражение в мере трудозатрат изменений технологических процессов, оборудования и оснастки. Для этого необходима связь нормирования труда с планированием и организацией производства, что наиболее эффективно достигается при микроэлементном нормировании труда, участвующем в комплексе автоматизированных систем производства;

4) установления нормального уровня интенсивности труда. Для обеих сторон трудовых отношений важно, чтобы заложенная в нормировании интенсивность труда обеспечивала долговременный рост производительности труда и прибыли при рациональных затратах на персонал. Для этого нормирование труда должно учитывать интенсивность труда, а также уровень нервно-психологических и интеллектуальных нагрузок, существенно возрастающих при использовании новейшей техники, технологии и прогрессивных производственных процессов;

5) социальной защиты работников от чрезмерной интенсивности труда, необходимой для сохранения нормальной работоспособности на протяжении всего трудового периода. Задача социальной защиты в нормировании труда призвана обеспечивать благоприятные возможности для роста удовлетворения работника содержанием и условиями труда, наиболее полного использования его интеллектуального потенциала. Гарантом выполнения этой задачи выступает профсоюзная организация, отразившая ее в коллективном договоре;

6) взаимосвязи нормирования и стимулирования труда. Норма труда может рассматриваться как средство стимулирования персонала, так как стимулирует эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, высокое качество работы (продукции, оборота, услуг). Хорошо устанавливается связь нормирования труда с премиальными системами, когда размер премий зависит от величины норм трудозатрат, степени их напряженности и выполнения.

Под нормой понимается количество времени, необходимого для выполнения определенного объема работ, под нормативом — количество времени, необходимого для выполнения отдельных элементов производственного или трудового процесса.

Статья 160 ТК РФ выделяет такие нормы труда, как нормы выработки, времени, обслуживания.

Положение по нормированию труда среди норм и нормативов выделяет норму времени, норму выработки, норму обслуживания, норму численности, норматив численности.

Норма времени — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников (в частности, бригадой) соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. Норма состоит из нормы подготовительно-заключительного времени и нормы штучного времени, состоящей из оперативного времени, времени обслуживания рабочего места и времени на отдых и личные надобности.

Норма выработки — это установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т.д.) в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

Норма выработки является величиной производной от нормы времени и определяется делением рабочего времени исполнителей нормируемой работы за учетный период (час, рабочий день, смену, месяц) на норму времени.

Норма обслуживания — это количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), которые работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях. Эти нормы предназначаются для нормирования труда работников, занятых обслуживанием оборудования, производственных площадей, рабочих мест, для лиц, обслуживающих ЭВМ, и для уборщиц. Кроме того, нормы обслуживания разрабатываются для установления норм времени (выработки) при многостаночной работе, а также в тех случаях, когда нецелесообразно нормирование труда работников на основе норм времени (выработки), то есть при полной автоматизации работы.

Разновидностью нормы обслуживания является норма управляемости, определяющая численность работников, которыми должен управлять один руководитель.

С нормой обслуживания связано понятие нормы времени обслуживания, под которой понимается величина затрат рабочего времени, установленная для обслуживания единицы оборудования, производственных площадей или других производственных единиц в определенных организационно-технических условиях.

Норма численности — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ в определенных организационно-технических условиях. По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию или цеху, их структурным подразделениям.

Норматив численности — заранее установленная расчетная величина, представляющая собой количество работников, которых можно содержать для обслуживания того или иного объекта или выполнения определенного объема работ (то есть устанавливается на основе норм обслуживания).

Нормы труда могут устанавливаться на отдельную операцию (операционная норма) и взаимосвязанную группу операций, законченный комплекс работ (укрупненная, комплексная норма). Последние устанавливаются из расчета на планово-учетную (учетную) единицу продукции (работ), как правило, на законченное изделие, узел, объем работ, этап или объект строительства.

Единые нормы труда разрабатываются на работы, выполняемые по одинаковой технологии в аналогичных условиях производства в одной или в ряде отраслей, и являются обязательными к применению на всех предприятиях при нормировании труда работников на соответствующих видах работ. Единые нормы утверждаются на определенный срок.

Нормы труда определяются по нормативным материалам, к которым относятся нормативы по труду.

Нормативы по труду — это регламентированные значения (величины) затрат труда (времени) на выполнение отдельных элементов (комплексов) работ, обслуживание единицы оборудования, рабочего места, бригады, структурного подразделения и т.д., а также численности работников, необходимых для выполнения производственных, управленческих функций или объема работ, принятого за единицу измерения, в зависимости от конкретных организационно-технических условий и факторов производства. К нормативам по труду относятся также нормативы режимов работы технических средств, оборудования, по которым устанавливаются оптимальные режимы протекания процесса и определяется основное (технологическое) машинное и машинно-ручное время.

# 26. Удовлетворенность работой. Влияние удовлетворенности работой на организационное поведение. Методы измерения удовлетворенности трудом

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. «Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма опасна и нежелательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться — это информация к размышлению для руководителя. Значит, в компании созданы весьма благоприятные условия для ленивых, бестолковых, неэффективных работников. Данные об удовлетворенности работой — это фактически информация о кадровых рисках компании».

Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

\* содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);

\* условия работы;

\* оплата труда, материальное вознаграждение;

\* степень престижности работы;

\* руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);

\* карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т. п.;

\* окружение, психологический климат в коллективе.

Удовлетворенность содержанием и характером работы занимает центральное место. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей деятельности, побуждающих человека к ее выполнению, в психологии называют процессуально-содержательной (или интринсивной) мотивацией . «Интринсивный мотив — это всегда состояние радости, удовольствия от своего дела». О высокой процессуально-содержательной мотивации можно говорить в тех случаях, когда человек достигает высоких результатов не потому, что ему обещано большое вознаграждение или осуществляется жесткий контроль его работы, а из-за того, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

Изучая людей, которые получают удовольствие от своей работы, ученые выделили следующие показатели процессуально-содержательной мотивации:

\* ощущение полной включенности в деятельность;

\* полная концентрация внимания, мыслей и чувств на деле;

\* ощущение того, что четко знаешь, как следует действовать в тот или иной момент, четкое осознание целей;

\* отсутствие боязни возможных ошибок и неудач;

\* потеря обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто «растворение» в своем деле.

Ориентируясь на эти показатели, руководители, менеджеры могут корректировать как свои управленческие действия, так и процесс деятельности работников.

Степень удовлетворенности работников своим трудом может быть измерена на основе субъективных оценок удовлетворенности трудом. Метод опроса, дающий ранговый уровень измерения, остается практически единственным методом измерения субъективных оценок удовлетворенности трудом.

Применяемые в настоящее время способы измерения удовлетворенности трудом можно разбить на четыре группы:

1. Самый распространённый метод — прямой вопрос респонденту о его удовлетворенности трудом. Как правило, это вербальная альтернативная шкала. Строится она по следующему принципу: берется какое-либо понятие, отражающее в какой-то мере удовлетворенность, и по степени интенсивности его выраженности «растягивается» на несколько альтернатив, число которых в основном достигает пяти - шести. Иногда альтернативы строятся из нескольких понятий. Лексически конструкция этих вопросов основана на употреблении следующих ключевых слов: удовольствие, нравится, доволен, удовлетворен, устраивает. Применяются также графические конструкции вопросов с цифровым описанием градаций, где крайним деланиям шкалы дается вербальное определение.

2. Индексы. Конструкция индекса находится в определенной связи с исследовательскими представлениями об удовлетворенности трудом и структуре удовлетворенности.

В случае использования индекса в нашей стране применяется индекс удовлетворённости трудом, разработанный авторами монографии «Человек и его работа», который строится из логического соотношения ответов на один прямой и два косвенных вопроса:

— «В какой степени в целом Вы удовлетворены работой» (вербальная 5-чпенная шкала);

— «Хотели бы Вы перейти на другую работу?» (вербальная 3-членная шала);

— «Предположим, что по каким-то причинам Вы временно не работаете, вернулись бы Вы на своё прежнее место работы?» (вербальная 3-членная шкала)Одним из признанных в западной литературе является упоминавшийся выше Корнельский трудовой дискрептивный индекс (JDI), этот индекс составлен из пяти признаков (оплата труда, карьера, психологический климат, отношение с руководством, сама работа), каждый из которых определяется через ряд вопросов.

3. В отдельную группу можно выделить метод семантического дифференциала. В отечественных исследованиях он использовался нешироко и в основном применялся за рубежом.

4. Помимо опросных методик существуют попытки строить шкалы удовлетворенности трудом на основе объективного, наблюдаемого поведения. Так, В.Г. Асеевым предпринята попытка построить обьективированную шкалу удовлетворенности, используя в качестве основы для этой шкалы интенсивность увольнений по собственному желанию

# 

# 27. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Основные концепции мотивации как вида управленческой деятельности

К структурным элементам процесса мотивации относят потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы. Процесс формирования этих внутренних побудительных сил трудовой деятельности понимают как мотивацию трудового поведения.

Сущность мотивационного процесса реализуется через присущие ему функции:

Объяснительно обосновывающая, аргументированная целесообразность поведения субъекта.

Регулятивная, блокирующая одни действия и разрешающие другие.

Коммуникативная, объясняющая прогнозирующая общение в сфере труда.

Социализации, путем осознания своей социальной роли в микро и макросреде в трудовом коллективе.

Корректирующая, как механизм уточнения старых и формирования новых идеалов, норм, ценностных ориентаций.

Научное объяснение механизма реализации этих функций в процессе мотивации осуществляются, исходя из той или иной научной теории (концепции) мотивации труда.

В связи с тем, что на систему мотивации и стимулирования существенно влияют такие факторы, как национальная культура (через корпоративную культуру), технологии, используемые в организации, стадии развития организации и ряд других факторов, то следует говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Технологическую концепцию мотивации и стимулирования проповедовали Тейлор и Форд. В этой концепции даже не человек выступает в качестве объекта управления, а только выполняемый им труд. Естественно, когда сложный труд разделен на мелкие отдельные операции, когда каждой операции определены время и цена, остается только подобрать соответствующего по физическим параметрам человека, который будет выполнять все эти заданные операции в определенное время, с определенным качеством и за определенную плату. Таким образом, в классической концепции мотивации стимул, в виде зарплаты, был по существу единственным, который использовался в управленческой практике. Основная форма оплаты была сдельной, в классической концепции мотивации и стимулирования не предусматривалась ситуация перевыполнения нормы.

Дефицитная концепция мотивации и стимулирования получила развитие в условиях плановой экономики. На ее формирование оказали влияние три основных фактора, которые были в той или иной степени отражением дефицитного характера плановой экономики: низкая ценность человека вообще, остаточный принцип финансирования социальной сферы, ориентация на развитие общественных фондов потребления. Низкая ценность человека была характерным явлением для всего периода плановой экономики в нашей стране. Только в восьмидесятых годах стало признаваться, что наиболее выгодными в экономическом и социальном отношении являются вложения в человека и, в частности, в развитие его профессионализма. До этой поры, по существу, человеческие ресурсы использовались на основе представлений об их неисчерпаемости, высокой выносливости, терпеливости.

Программная концепция мотивации и стимулирования непосредственно связана с дефицитной и, по существу, является ее продолжением. Эта концепция базировалась на положении о преимущественном развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой.

Ментальная концепция мотивации и стимулирования была характерна для условий XIX века, когда глобалистские тенденции проявляли себя не столь заметно и когда интернациональные корпорации только начинали заявлять о себе, и основы управления, характерные для них, еще только формировались. Ментальный подход к мотивации и стимулированию сохранялся весь XX век и был характерен в основном для стран, так или иначе отличающихся по культуре от развитых европейских стран и сохранивших изоляцию, предохраняющую от их влияния. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Япония, Южная Корея, Тайвань и некоторые другие.

Патриархальная концепция мотивации и стимулирования близка к предыдущей. Однако эта концепция по-разному расставляет акценты в использовании различных стимулов, определенных носителями (источниками) этих стимулов. Персонификация стимулов осуществляется по линиям: твое предприятие, твой руководитель, твой наставник, твои товарищи по работе.

Корпоративная концепция мотивации и стимулирования позволяет преодолеть недостатки вышеупомянутых концепций и в наибольшей степени отвечает современным требованиям развивающейся экономики, что является актуальным для российских предприятий.

# 28. Система компенсаций за труд. Современные формы и системы оплаты труда

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей (статья 164 ТК РФ)[[1]](#footnote-1). Компенсационными называются выплаты, возмещающие затраты работника, произведенные в связи с выполнением им своих трудовых обязанностей: командировкой, переездом на работу в другую местность или за невыданную полагающуюся спецодежду, инструмент, когда он использовал свой, и за использование с согласия или с ведома работодателя в его интересах другого личного имущества.

Именно политика определяет базовые принципы системы компенсаций и льгот. Политики должно быть несколько, например Политика по компенсации затрат на ГСМ, по использованию мобильной связи и т.д. При этом нужно четко прописать, кому, почему, за что или в связи с чем полагается конкретная компенсация. В обобщенном виде она может выглядеть так.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компенсации | | Категория 1 | Категория 2 | Категория 3 |
| страхование здоровья | добровольное мед. страхование - амбулаторное/ стационарное лечение | с начала работы (страховки VIP) компания оплачивает 100% стоимости полиса | с начала работы (компания оплачивает 60% стоимости полиса) | с начала работы (компания оплачивает 40% стоимости полиса) |
| питание | питание | Бесплатное питание | Компенсация питания в размере 150 руб. | Организация питания в магазине |
| обучение | оплата обучения, связанного с технологическими процессами компании | в соответствии с производственной необходимостью | в соответствии с производственной необходимостью | в соответствии с производственной необходимостью |
|  | предоставление ссуды или оплата обучения по развернутым программам проф. обучения | при утверждении договора на обучение финансовым директором, |  |  |
| использование личного а/м | компенсация за использование личного а/м в служебных целях | компенсация за оплату бензина при использовании личного а/м в служебных целях | компенсация за оплату бензина при использовании личного а/м в служебных целях | компенсация за оплату бензина при использовании личного а/м в служебных целях |
| мобильная связь | оплата телефонных переговоров по мобильному телефону | оплата телефонных переговоров по безлимитному тарифу | оплата телефонных переговоров в установленных пределах |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма оплаты | Основная характеристика | Документы, используемые при начислении заработной платы |
| Повременная | Заработная плата рассчитывается исходя из установленной тариф, ставки или оклада за фактически отработанное время | Тарифные ставки  Документы по учету рабочего времени |
| Простая повременная | Часовая тарифная ставка умножается на количество отработанных часов | Личная карточка работника (для определения тариф, ставки)  Табель учета рабочего времени |
| Повременно-премиальная | Условия коллективного договора (контракта, положения о премировании предприятия) устанавливают процентную надбавку (месячную или квартальную премию) к месячной или квартальной заработной плате | Личная карточка работника  Табель учета рабочего времени  Коллективный договор  Трудовой договор (контракт)  Положение о премировании |
| Сдельная | Заработная плата рассчитывается исходя из заранее установленного размера оплаты за каждую единицу качественно выполненной работы или изготовленной продукции | Сдельные расценки (отношение часовой (дневной) тариф, ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, к часовой (дневной) норме выработки |
| Прямая сдельная | Заработок определяется по заранее установленной расценке за каждую единицу произведенной продукции соответствующего качества | Наряд на сдельную работу (указывается норма выработки и факт, выполненная работа)  Сдельные расценки |
| Сдельно-прогрессивная | Выработка работника в пределах установленной исходной нормы (базы) оплачивается по основным (неизменным) расценкам, а вся выработка сверх исходной нормы - по повышенным сдельным расценкам | Наряд на сдельную работу  Сдельные расценки на продукцию, произведенную в пределах нормы и сверх нормы |
| Сдельно-премиальная | Заработная плата работника складывается из заработка по основным сдельным расценкам, начисленного за фактическую выработку, и премии за выполнение и перевыполнение установленных показателей труда | Наряд на сдельную работу  Распоряжение (приказ) о премировании |
| Аккордная | Размер оплаты выполненных работ устанавливается не за каждую произведенную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ | Аккордное задание  Табель учета .рабочего времени за расчетный период |
| Косвенно-сдельная | Размер заработка (обычно вспомогательных работников) ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых ими основных работников | Цеховой наряд (наряд подразделения) на выполнение задания  Тариф, ставка (оклад) основного работника  Табель учета рабочего времени |

# 29. Основные направления кадрового аудита в организации. Кадровый контроллинг

Аудит системы управления персоналом - комплексное всестороннее исследование системы управления персоналом на уровне высшего руководства, службы управления персоналом и линейного руководства, включающее анализ и оценку кадрового потенциала, функций управления персоналом, организационной структуры и функционального разделения труда, эффективности системы управления персоналом, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию.

Как показывает практика, потребность в кадровом аудите может быть вызвана различными причинами. Чаще всего компании обращаются к кадровому аудиту из-за того, что действительно в нем нуждаются. Чтобы наладить полноценную систему работы с персоналом, руководитель компании должен знать, как и в каком направлении ее нужно перестраивать. Анализ работы с персоналом проводится также в тех случаях, когда компания переживает переломные моменты (покупка, слияние, реорганизация и т.д.), и руководителю требуется оценить ресурсы своей компании, в том числе кадровые.

Чтобы провести подобную комплексную оценку, нужны квалифицированные специалисты. В связи с тем, что понятие "кадровый аудит" появилось недавно, единых стандартов подобной оценки пока нет, как нет и аттестованных "кадровых аудиторов". В связи с этим возникает проблема - кому следует проводить эту процедуру. Существуют три способа. Во-первых, кадровый аудит могут осуществить те кадровики, что уже имеются. Во-вторых, может прийти новый менеджер по персоналу - HR-директор, который сторонним взглядом оценит существующие недостатки и недочеты. В-третьих, компания может пригласить внешних аудиторов.

Недостаток первого метода заключается в том, что анализировать систему, находясь в ней, довольно сложно. Предприниматели, нанимая нового кадрового специалиста или HR-директора, в качестве основной задачи поручают ему оценку существующей системы управления персоналом, а также разработку дальнейшей стратегии работы с персоналом. Однако найти для таких глобальных целей квалифицированного специалиста непросто. Один HR-менеджер, как правило, не может быть компетентен во всех направлениях кадровой работы. Он обычно специализируется на конкретных функциях управления персоналом: подбор, обучение людей, ведение кадровой документации и т.д. Наем универсального профессионала обойдется компании недешево. Такой человек способен провести кадровый аудит в конкретной фирме и разработать рекомендации на будущее и следить за тем, чтобы кадровая система работала эффективно и бесперебойно. Преимущества третьего подхода к проведению кадрового аудита очевидны. Многие из внешних аудиторов обладают профессиональным образованием и достаточным опытом и в то же время не принадлежат к внутрифирменным группировкам. Они могут объективно смотреть на процессы внутри организации. Сторонний аудит стоит недешево, но многие российские предприниматели на эти расходы идут.

Цель аудита управления персоналом - это получение оперативной информации о состоянии системы управления персоналом, соответствии ее стратегическим целям организации и разработка комплекса рекомендаций по ее совершенствованию.

Основные задачи кадрового аудита: определение соответствия стратегии управления персоналом и кадровой политики стратегии и целям организации; оценка текущей политики и стратегии организации, положения на рынке труда, целостности и системности поставленных целей, понимания их службой управления персоналом и руководителями; оценка технологий управления персоналом, включая анализ отбора и найма, трудовой адаптации и использования персонала, системы обучения и профессионального продвижения; обеспечение соответствия результатов управления персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий, согласованности действий на стратегическом, линейном и функциональных уровнях управления персоналом друг другу; формирование эффективной системы стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, учета движения персонала, проведения кадровой политики; оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных методов и процедур, создания оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административном уровнях подчинения и функционального взаимодействия, повышение эффективности информационных потоков кадровой системы; оценка работы кадровой службы, включая уточнение обязанностей и ответственности работников, их вклада в эффективность деятельности организации; разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом, улучшения формирования и использования кадров.

Кадровый контроллинг - это система информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений в системе управления персоналом с целью повышения эффективности организации. Кадровый контроллинг - инструмент поддержки принятия управленческих решений, направленный на достижение организацией поставленных целей и задач. Можно сказать, что это комплексная система индикаторов, которая своевременно сигнализируют о том, что в организации наблюдаются тенденции, при которых стратегические цели и задачи не будут достигнуты. Более того, это не просто инструмент-индикатор, а инструмент, который предлагает рекомендации. Цель кадрового контроллинга - создание системы своевременного обеспечения менеджмента предприятий полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить адаптационные функции предприятия в условиях возрастающей динамики изменений внешних и внутренних условий.

# 

# 30. Разработка оперативного плана работы с персоналом. Сущность и структура затрат на персонал

Важнейшей составляющей кадрового планирования является оперативный план работы с персоналом, позволяющий обосновать комплекс оперативных действий в области управления персоналом организации.

Словарь управления персоналом. Оперативный план работы с персоналом - это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, привлечение, адаптация, высвобождение, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, служебно-профессиональное продвижение, расходы на персонал) признакам план с детальной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Планирование привлечения персонала - планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующие данные:

- о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная и др. структуры; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

- о текучести кадров;

- о потере времени в результате простоев, по болезни;

- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

- о зарплате работающих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

- об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Неотъемлемой задачей кадровой политики является определение издержек на приобретение квалифицированной рабочей силы.

Общие расходы на рабочую силу у работодателей складываются из прямых и косвенных затрат. Прямые затраты обычно связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ. Косвенные затраты обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды, в том числе в фонды защиты от безработицы, в связи с преждевременным выходом на пенсию, выходных пособий уволенным; по оплате неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов, праздничных дней); по оплате дополнительных расходов в виде премий к отпуску, тринадцатой-четырнадцатой зарплаты, расходов в столовой, поликлинике; по оплате профессиональной подготовки работников; по оплате подоходного и других налогов; по возмещению расходов на жилье для работников. Их относительно высокая величина может быть сопряжена с повышением профессионального уровня работников, улучшением социальных условий труда, что следует рассматривать как меры по реализации активной кадровой политики.

Составные элементы косвенных затрат на рабочую силу работодателей неодинаковы. Их сопоставимость достигается путем сравнения доли косвенных затрат в совокупных расходах на рабочую силу, исчислением затрат на одного занятого работника или за один отработанный человеко-час.

# 

# 31. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл.

Оценка функционирования службы управления кадрами требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. В связи с этим возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ей характеристиках.

Методы оценки управленческого труда можно разделить на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные). К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод “эксперимента“ и т.д. К качественным (описательным) методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки управленческого труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации и систематизации результатов, сравнения параметров, использование математических методов.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В качестве критериев в области эффективности управления персоналом, может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом, оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации. К ним относятся:

стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Эффективность управления кадрами необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям: -полнота и достоверность производимой оценки; -учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках; -учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние; -соответствие целям оценки;

-соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

Систему показателей эффективности управления персоналом следует строить на базе теории факторов производства. Производительность труда является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого. Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников.

# 

# 32. Менеджер по персоналу как профессия. Основные компетенции менеджера по персоналу. Проблемы и противоречия в деятельности менеджера

На Западе их называют HR manager (HR расшифровывается как human resourses, "человеческие ресурсы"), от чего пошло сленговое словцо "ейчар". И хотя менеджеров по персоналу принято считать игроками второго плана, именно от них во многом зависит атмосфера в коллективе - а это, согласитесь, немаловажная составляющая успеха любой компании.

Сегодняшние менеджеры по персоналу, или HR-менеджеры, прототип тех, кого в советские времена называли кадровиками. Они вели личные дела, писали должностные инструкции, выдавали пропуска.

HR-отдел есть практически в каждой уважающей себя организации. Здесь работают менеджеры по персоналу различной специализации: те, кто набирает сотрудников в компанию, обучают их, мотивируют и развивают профессиональный потенциал.

Менеджер по персоналу — это стратег. Он должен найти способ, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно. Главное результат, а чтобы его получить, нужна серьезная мотивация. Как ее добиться и объяснить работникам, чего от них ждут задача менеджера по персоналу. Для этого он сам должен вникнуть в суть инновации и стратегию своей компании. Существует ряд качеств, определяющих успешность практически любого сотрудника отдела персонала. Это адаптивность, работоспособность, стрессоустойчивость, ориентация на клиента, нацеленность на результат. Хороший HR-менеджер обладает профессиональным чутьем при первичном отборе кандидатов на основании резюме, а также во время интервью: в некоторых случаях ему достаточно одной-двух минут общения с соискателем, чтобы понять, соответствуют ли его компетенции конкретной вакансии.

Кроме этого, HR-специалисты следят за уровнем квалификации штатных работников компании и способствуют росту их профессионализма. Для чего применяются различные тесты, тренинги и учебные программы.

Плюсы профессии: \* К службе персонала постепенно стали относиться как к важной: в крупнейших компаниях появляются HR-директора в ранге вице-президентов и членов совета директоров, \* 80% успеха компании зависит от деятельности HR-менеджеров, \* Достаточно разнообразная и разноплановая работа, \* У людей этой профессии всегда есть работа.

Минусы профессии: \* Необходимость сообщать кандидату, что его кандидатура не прошла конкурсный отбор или, что компания больше не нуждается в его услугах, \* Высокая степень ответственности за работу с человеческим ресурсом, потому, что именно от правильности выбора HR-менеджера зависит дальнейший успех компании, \* Отсутствие математической и бизнес-подготовки для создания процедур в области оплаты и аттестации персонала.

Для профессионального менеджера по персоналу важны такие качества, как работоспособность и уверенность в себе. Часто им приходится принимать решения, ответственность за которые они несут в одиночестве. HR-менеджер должен быть человеком коммуникабельным и позитивно настроенным по отношению к собеседнику.

Каким должен быть менеджер по персоналу? Во-первых, ему должно быть легко с людьми. Людям, в свою очередь, должно быть легко с ним. Общение не должно быть в тягость, поскольку разговаривать придется много. Сотрудников нужно уметь выслушать, оценить особенности их поведения, суметь спрогнозировать профессиональную успешность, иногда посоветовать что-то. Как говорит руководитель департамента по работе с персоналом холдинга Vesso-Link Михаил Калашников, "успешный HR-менеджер - это прежде всего коммуникабельный и проницательный человек, который умеет строить конструктивные отношения с людьми и понимать их".

В тоже время эти специалисты должны быть и хорошими управленцами. По мнению г-жи Голубиной, менеджера компании Manpower, для того чтобы выполнить поставленные перед компанией бизнес-задачи, менеджеры по персоналу должны быть жесткими людьми. Возможно, поэтому среди менеджеров по персоналу встречается немало... бывших военных.

В идеале менеджер по персоналу должен выйти из того бизнеса, в котором "варится" его компания. Как вы оцените знания бухгалтера, если сами ни черта не смыслите в бухгалтерских проводках?

В конце концов, все определяется предпочтениями главы компании. Если он "технарь", то психологам (ведь они гуманитарии!) он не слишком доверяет. Ну а если вдобавок и фирма занимается техникой, то он возьмет "технаря" - потому что тот "разбирается в нашей специфике". Руководитель западной фирмы всегда точно знает и может объяснить своему менеджеру по персоналу, какой именно профессиональный опыт кандидата на место для него важен. Наши директора ставят задачу в терминах "типа того". В свою очередь менеджер тоже ищет кандидата "на глазок", руководствуясь своими соображениями о том, какой претендент понравится заказчику.

# 

# 33. Место кадровой службы в структуре управления организацией. Роль и задачи кадровой службы, регламентация ее деятельности

Конкретное место и роль подразделений — носителей функций управления персоналом — в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя (этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, определяемых позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе).

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным. Приведем несколько таких вариантов1.

Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию, то есть выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках штабного подразделения функциональной подсистемы (администрирование).

Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию

Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации. Такая структура приемлема в небольших организациях на начальных этапах развития, когда руководство четко не определило статус кадровой службы.

Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации

Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем в тех случаях, когда руководитель пытается поднять статус кадровой службы.

Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

Вариант 4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией. Этот вариант является наиболее типичным для развитых организаций. Подсистема управления персоналом является равнозначной подсистемой в ряду остальных подсистем управления.

Службы управления персоналом в настоящее время должны рассматриваться в числе ведущих структурных подразделений организации.

Функциональные обязанности кадровой службы заключаются в следующем: - разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития конкретной организации; - оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации;- учет личного состава; - хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству; - контроль исполнения руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом; - изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению; -анализ состава специалистов организации, деловых качеств работников с целью их рационального использования; -создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов; -работа по созданию резерва на выдвижение; -подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников; -подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии; -подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению; -принятие мер по трудоустройству высвобождаемых работников; -организация контроля состояния трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка; -ведение всей отчетности по кадровым вопросам.

В ходе взаимодействия с другими подразделениями организации, кадровая служба получает от них заявки на прием рабочих и специалистов, представления о поощрении, графики отпусков и т.п.

Из кадровой службы в подразделения направляются:1) сведения о нарушителях трудовой дисциплины;2) копии приказов о приеме новых работников, перемещении внутри организации, увольнении работников;3) копии приказов об утверждении (изменении) Правил внутреннего трудового распорядка; 4) сведения, относящиеся к вопросам соблюдения трудовой дисциплины.

От бухгалтерии кадровая служба получает штатное расписание, расчеты потребности в рабочей силе, справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту, по инвалидности, по случаю потери кормильца и т.п. В свою очередь, кадровая служба представляет в бухгалтерию сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, приказы о приеме, переводе и увольнении, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения об очередных отпусках работников и т.п. Кадровая служба, как правило, наделена следующими полномочиями: - требовать от всех подразделений организации представления необходимых для ее работы материалов; - принимать работников, организации по вопросам перемещения и увольнения; - взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров; - требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров. Положение об отделе кадров устанавливает ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая устанавливается должностными инструкциями. Основные задачи кадровой работы на предприятии можно распределить по направлениям:

1. Учетно-контрольное направление кадровой работы предполагает решение следующих основных задач: - прием работников на предприятие;

- учет работников; - увольнение работников; -работа с временно отсутствующими работниками предприятия (находящихся в отпусках, отсутствующих по болезни, убывших в командировки и т. п.).

2. Планово-регулятивное направление: -подбор (поиск и отбор) работников для предприятия; -расстановка работников предприятия; -перемещение работников предприятия; -становление в должности и адаптация работников.

3. Отчетно-аналитическое направление кадровой работы: -изучение работников; -оценка работы работников; -аналитическая работа; -подготовка отчетов.

4. Координационно-информационное направление:

- профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) работников;

- организация приема работников предприятия (по служебным и личным вопросам);

- работа с письменными обращениями работников предприятия;

- архивная и справочная работа.

5. Организационно-методическое направление: - документирование деятельности работников предприятия; - кадровая работа в подразделениях предприятия; - планирование кадровой работы; - руководство кадровой работой.

Все задачи отдела кадров определяются спецификой работы организации, при этом учитываются: - размеры организации; - направление бизнеса (производство, торговля, сфера оказания услуг населению);

- стратегические цели организации; - стадия развития организации;

- численность персонала; - приоритетные задачи работы с персоналом.

Обязанности и структура отдела кадров может быть различной в зависимости от вида деятельности организации. Принципами построения современной системы управления персоналом считаются: - эффективность подбора и расстановки сотрудников; - справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения; - продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации; - быстрое и эффективное решение личных проблем. Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое. В рамках тактического направления осуществляется текущая кадровая работа: анализ состояния и планирование потребностей в кадрах, разработка штатных расписаний, осуществление набора, оценки и отбора персонала; тестирование; планирование ближайших кадровых перемещений и увольнений, текущий учет и контроль, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, формирование резерва на выдвижение, пропаганда организационных ценностей и воспитание персонала в их духе.

# Главным направлением деятельности кадровых служб считается формирование трудовых ресурсов: планирование потребности в них и организация практических мероприятий по набору кадров, разрешение конфликтов, проведение социальной политики.

# Суть кадровой работы состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных методах.

# Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации — системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

# Таким образом, задачи работы кадровой службы зависят от направлений деятельности.

# 

# 34. Требования к разработке и оформлению нормативных документов кадровой службы организации (положение о подразделении, инструкция по кадровому делопроизводству, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание и др)

Известно, что структура, функции, задачи структурного подразделения (службы, управления, отдела) закрепляются целым рядом внутренних организационных документов, разрабатываемых для этих целей: положением, регламентом, инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка (положением о персонале), структурой и штатной численностью, штатным расписанием, приказами о распределении обязанностей. Среди перечисленных документов наиболее важными, с точки зрения нормативного установления правового статуса и объемов деятельности, являются положения и должностные инструкции. Они входят в категорию нормативных актов длительного действия и предназначены для регламентации всех сторон и направлений деятельности структурных подразделений (или должностных лиц). Система (комплекс) положений о структурных подразделениях организации обеспечивает их взаимодействие, определяет компетенцию, закрепляет функции.

Кадровая служба, как правило, создается как самостоятельное структурное подразделение. Самостоятельным традиционно считается структурное подразделение, которое подчиняется руководителю организации (предприятия) или его заместителю. В небольших организациях с численностью персонала около 300 чел. функции кадровой службы осуществляет обычно специально выделенный сотрудник (инспектор, менеджер). При небольшой штатной численности возможно выполнение функций кадровой службы бухгалтером, секретарем, непосредственно руководителем, т. е. их совмещение с другими обязанностями.

Из всех рассмотренных организационных форм разработка положения является обязательной в тех случаях, когда кадровая служба создана как структурное подразделение.

Разработка нормативных и организационных документов – достаточно сложная и ответственная задача. При этом важнейшее значение имеет соблюдение в них общепринятых юридических норм, установленных требований к структуре, тексту и оформлению. Можно назвать несколько источников, которые помогут решить перечисленные задачи.

Основополагающими документами при разработке положений являются действующее законодательство и современные государственные нормативно-методические документы, например ГОСТ Основные требования к оформлению документов. Другим источником являются типовые положения, однако следует помнить, что они не могут заменить индивидуальное, так как содержат, как правило, типовой набор функций кадровой службы. В конкретных условиях деятельности той или иной организации могут существовать важные отличия и в структуре, и в правах, и в обязанностях службы.

Индивидуальные положения разрабатывают, прежде всего для закрепления определенных задач и функций кадровой службы исходя из особенностей документирования трудовых отношений, специфики деятельности организации, состава работающих. При разработке положения, кроме перечисленных, обычно используют также документы, определяющие деятельность и структуру конкретной организации, прежде всего устав и учредительный договор. В этих документах установлены основные положения управления: внутренняя организационная структура, распределение функций и обязанностей руководителей.

Требования к оформлению положения совпадают с обычными правилами оформления организационно-распорядительных документов, так как этот документ унифицирован. Положение в заголовочной части должно содержать те же реквизиты, которые размещают на бланках, используемых для подготовки внутренних документов организации: наименование организации, наименование документа, дату и место его подготовки. Заголовок к тексту (как и в других управленческих документах) согласуется в падеже с наименованием документа.

Обязательные документы кадровой службы:

\* локальные нормативные акты - документы, разрабатываемые для регламентации трудовых отношений в данной организации и установления работодателем условий труда в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором и соглашениями;

\* документация по личному составу - документы, создаваемые в процессе выполнения кадровой службой своих обязанностей по документированию работы с персоналом.

Для правильной организации работы с кадрами на любом предприятии изначально должны быть составлены и утверждены в установленном порядке:

- коллективный договор;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- штатное расписание;( Документ, в котором закрепляется перечень структурных подразделений, должностей (в указанном выше порядке), а также количество штатных единиц по каждой должности, должностной оклад, надбавка, месячный фонд заработной платы, как по отдельным должностям, так и по организации в целом.)

- должностные инструкции; (Внутренний локальный нормативный акт, которым регламентируются основные задачи и функции, права и обязанности, ответственность работника в соответствии с занимаемой им должностью. Основанием для составления и оформления должностных инструкций служит "Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих", утвержденный Постановлением Минтруда России от 21.08.98 № 37.)

- положения об отделах и службах предприятия и другие документы. (Локальный нормативный акт, в котором регламентируются основные задачи и функции, права и обязанности, ответственность структурного подразделения. Работа отдела кадров регламентируется положением об отделе кадров предприятия.)

Правилами внутреннего трудового распорядка (или положения о персонале) является внутренний (локальный) нормативный документ предприятия, предусматривающий организацию работы предприятия, внутриобъектный режим работы (режим рабочего дня, например, с 8-00 до 17-00, с перерывом на обед с 12-00 до 13-00 и т. п.), взаимные обязанности предприятия и работников, порядок направления работников в командировки, предоставления отпусков и т. д. Необходимость этого документа на предприятии предусмотрена ст. 21, 29, 52 и 66 КЗоТ.

Для правильной организации работы каждому предприятию необходимо разработать свои правила внутреннего трудового распорядка, которые должны быть утверждены по представлению директора предприятия трудовым коллективом на общем собрании. Каждого вновь принятого работника необходимо ознакомить с этими правилами под роспись в отделе кадров (или службе управления персоналом).

В соответствии с уставом предприятия, исходя из целей и предмета его деятельности, владельцем предприятия устанавливается (определяется) его структура и штатная численность, оформляемые специальным документом, на основании которого составляется штатное расписание предприятия, предусматривающее его должностной и численный состав.

Штатным расписанием является документ, определяющий состав работников предприятия с указанием их должностей и должностных окладов.

Для регламентации организационно-правового положения работника на предприятии, его обязанностей, прав и ответственности по поручению руководителя предприятия (о чем издается соответствующий приказ) отделом кадров (службой управления персоналом) или руководителями структурных подразделений (начальниками отделов, заведующими лабораториями и т. д.) разрабатываются должностные инструкции, которые согласовываются с юридической службой и утверждаются руководителем предприятия.

Должностные инструкции должны разрабатываться и утверждаться по каждой должности, предусмотренной штатным расписанием При разработке должностных инструкций учитываются конкретные задания и обязанности, функции, полномочия, права, ответственность работников. Для рабочих и технических служащих разрабатываются рабочие инструкции. При приеме на работу и заключении трудового договора каждый сотрудник должен быть ознакомлен со своей должностной инструкцией под роспись.

Положением об отделе (службе) предприятия является документ, регламентирующий деятельность каждого отдела, в котором отражается его внутренняя организация (структура), место и роль в системе (организационной структуре предприятия) работы предприятия. На основании Положения об отделе (службе) предприятия организуется его деятельность, оцениваются результаты деятельности, а также составляется штатное расписание данного отдела (службы), должностные инструкции и др.

Положение об отделе (службе) разрабатывается руководителем отдела (службы). При этом учитывается специфика данного предприятия, особенности организации труда и управления на данном предприятии, содержание и функции, выполняемые отделом (службой).

1. В соответствии с действующим законодательством в Обществе создаются следующие кадровые документы: -приказы (распоряжения); - инструкции; - договоры (контракты); - акты;

- протоколы; - письма; - должностные инструкции; - документы по личному составу и др.

2. Кадровые документы Общества должны быть предельно краткими и ясными по содержанию, всесторонне обоснованные, не допускающие различных толкований, отредактированы.

Ответственность за качество подготовки документов и достоверность содержащихся в них сведений возлагается на лиц, подготовивших, завизировавших и подписавших такие документы.

3. Бланки организационно - распорядительных кадровых документов.

Все виды организационно- распорядительных документов в Обществе печатаются на бланках установленного образца: - бланк приказа; - общий бланк Общества; - бланк распоряжения.

4. Дата документа. Датой документа является дата его подписания; для документа, принимаемого коллегиальным органом Общества, - дата его принятия; для утверждаемого документа Общества - дата утверждения. Для документов, составленных совместно с несколькими организациями, датой документа является дата подписания его последней организацией (договор, акт, отчет и т.п.).

5. Согласование кадрового документа Общества. Для оценки кадрового документа, его соответствия действующему законодательству и правовым актам проводится согласование такого документа. Кадровый документ обязательно согласовывается с директором по правовым вопросам, при необходимости – с другими структурными подразделениями.

Согласование кадрового документа Общества оформляется путем визирования проекта документа должностным лицом. Виза включает в себя личную подпись, ее расшифровку и дату визирования. Виза проставляется на экземплярах кадровых документов, остающихся в кадровой службе Общества, на левой стороне последнего листа кадрового документа. Проекты распоряжений, приказы визируются на первом экземпляре на оборотной стороне последнего листа документа.

6. Подписание кадровых документов Общества. Кадровые документы подписываются руководителем Общества или лицом, исполняющим его обязанности, в структурных подразделениях Общества (далее – СП) подписываются руководителем СП, при наличии доверенности, выданной генеральным директором, или лицом, исполняющим его обязанности.

7. Удостоверение печатью. На документах, требующих особого удостоверения их подлинности, ставится печать.

# 

# 35. Документирование кадровой деятельности: установление трудовых отношений, движение кадров, наложение взысканий, награждение, аттестация персонала

Руководитель организации, нанимая сотрудников для выполнения определенных должностных обязанностей, должен знать, что все действия, связанные с их приемом, переводом, увольнением, поощрением и прочим, фиксируются в специальных документах, называемых кадровой документацией, иначе будет нарушено российское законодательство — Трудовой кодекс Российской Федерации.

Документирование процесса трудовой деятельности сотрудников организации любой организационно-правовой формы собственности — важная часть деятельности организации, так как кадровая документация является основанием для начисления заработной платы, премий и прочих выплат, которые в свою очередь влияют на затраты организации, уменьшающие налогооблагаемую базу. Поэтому все кадровые документы должны обладать юридической силой и по своему составу, правилам составления, оформления, хранения и соответствовать законодательным нормам, существующим в РФ.

Руководителю организации необходимо помнить, что в соответствии со ст. 11 ТК РФ, все законы и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, обязательны для применения на всей территории РФ, для всех работодателей (юридических и физических лиц), независимо от организационно-правовых форм и форм собственности.

Обязательные документы кадровой службы:

\* локальные нормативные акты - документы, разрабатываемые для регламентации трудовых отношений в данной организации и установления работодателем условий труда в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором и соглашениями

\* документация по личному составу - документы, создаваемые в процессе выполнения кадровой службой своих обязанностей по документированию работы с персоналом

Локальные нормативные акты устанавливают порядок организации и условия труда, характеризуют систему управления трудом в целом, для всех работников предприятия. Документация по личному составу всегда привязана" к конкретному работнику и отражает специфику его должности (профессии), условий приема на работу, результатов труда и т. п. Образно говоря, локальные нормативные акты следует разработать до "встречи" с желающим поступить на работу гражданином, как бы подготовиться к этой встрече" путем оформления в установленном порядке нормативных актов, которые создадут организационно-правовую базу будущих трудовых отношений с работниками.

Специалистам кадровых служб следует, прежде всего, определить, какие виды локальных нормативных актов и документов по личному составу должны создаваться в данной организации в соответствии с требованиями трудового законодательства и особенностями работы самой организации.

Следующим этапом построения "идеальной" системы кадрового делопроизводства является поиск и применение действующих унифицированных форм документов, позволяющих избежать ошибки, как при разработке содержательной части документа, так и при его оформлении. Документы, обрабатываемые в кадровой службе, включают немало видов и разновидностей, относящихся к различным унифицированным системам управленческой документации (УСД). От принадлежности к той или иной УСД зависят форма и особенности подготовки текста или таблицы, составляющих содержание документа.

Документирование деятельности службы кадров охватывает все процессы, относящиеся к оформлению и обработке кадровой документации по установленным правилам, и решает следующие кадровые управленческие задачи: - организация труда работников; - заключение трудового договора и прием на работу; - перевод на другую работу; -предоставление работникам отпусков; - поощрение работников; - наложение на работников дисциплинарных взысканий; аттестация работников; - ведение штатного расписания; - учет использования рабочего времени; - привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни; - оформление служебных командировок; - прекращение трудового договора и увольнение с работы.

1. Основанием для приема на работу является трудовой договор, заключенный в письменной форме, составляемый в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя (в Управлении по работе с персоналом).

Трудовые договоры могут заключаться: - на неопределенный срок; - на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Трудовой договор является основанием для издания приказа(распоряжения) о приеме работника на работу. 2. Личное заявление работника Общества о приеме на работу, как правило, пишется от руки в произвольной форме .На заявлении оформляется виза руководителя структурного подразделения Общества, начальника Управления Общества, начальника Отдела труда и заработной платы Общества и накладывается резолюция руководителя Общества.

3. Личный листок по учету кадров является документом, содержащим сведения анкетно-биографического характера о работнике. 4. Автобиография является документом для получения дополнительных (по сравнению с личным листком по учету кадров) данных о работнике. 5. Приказ (распоряжение) о приеме на работу оформляется в соответствии с унифицированной формой Т-1. Подлинник приказа о приеме на работу остается на хранение в Управлении Общества, копия передается в бухгалтерию для оформления лицевого счета и начисления заработной платы. Унифицированная форма приказа Т-1 является основанием для заполнения службой кадров учетной формы «Личная карточка работника Т-2»,внесения в трудовую книжку отметки о зачислении на работу или ее выдачи (для поступающих на работу впервые).

6. Приказ (распоряжение) о перемещении, переводе оформляется унифицированной формой Т-5.Форма Т-5 предназначена для документирования перевода на другую работу. Приказ о переводе объявляется работнику Общества под расписку. Подлинник приказа остается на хранение в Управлении Общества, копия передается в бухгалтерию. 7. Увольнение работника Общества, т.е. прекращение трудового договора, документируют формой Т-8 «Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора с работником».

8. Заявление об увольнении является письменной формой предупреждения работодателя о расторжении трудового договора по инициативе работника. Заявление пишется от руки, адресуется руководителю, в тексте излагается просьба работника об увольнении, причина и дата увольнения. В документе обязательно должна содержаться дата подачи заявления. Заявление помещается в личное дело вместе с копией приказа об увольнении. Первый экземпляр приказа (распоряжения) остается в Управлении, второй передается в бухгалтерию для расчета с работником.

9.Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику оформляется унифицированной формой Т-6. 10. Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков (форма Т-10а), утверждаемым генеральным директором Общества или лицом, им уполномоченным, или директором СП, при наличии доверенности, выданной генеральным директором, не позднее чем за 2 недели до наступления календарного года. График отпусков применяется для отражения сведений о времени распределения ежегодных оплачиваемых отпусков работников всех структурных подразделений Общества на календарный год по месяцам. При его составлении учитываются действующее законодательство, специфика деятельности Общества и пожелание работников. 11.Приказ (распоряжение) о поощрении работника Общества оформляется унифицированной формой Т-11. В соответствии с Трудовым кодексом РФ (статья 191) работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии). 12. Приказ о наложении дисциплинарного взыскания составляется в текстовой форме на бланке приказов на основании резолюции генерального директора Общества или лица, им уполномоченного, объяснительной и докладной записок. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника Общества возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие виды дисциплинарных взысканий: - замечание; - выговор; -увольнение по соответствующим основаниям.

Взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности – не позднее двух лет со дня его совершения. За каждый проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Приказ о наложении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его издания объявляется (сообщается) работнику, подвергнутому взысканию, под расписку в течении трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать приказ составляется соответствующий акт.

Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места. Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация; аттестация по истечении испытательного срока; аттестация при продвижении по службе; аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и производится не реже одного раза в два года для руководящего состава и реже одного раза в три года для специалистов и других служащих аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации. Четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки работника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель подразделения или организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых — их непосредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На этапе оценки работника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В состав экспертной группы входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника. Этап непосредственной аттестации заключается в: заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивание аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников. Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок: • соответствует занимаемой должности; • соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; • не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист, который заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представитель службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее за две недели до начала аттестации. При не явке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При не явке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и собщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом подписываемым председателем и секретарем комиссии. Проток заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

# 36. Участие персонала в управлении

Коммуникация рассматривается как средство сообщения людям в той или иной форме информации, которую им необходимо знать, или же как двусторонний поток информации. Коммуникации - это составная часть процесса управления человеческими ресурсами в любой организации. Они имеют очень большое значение при введении в должность, при обучении, предоставлении обратной связи сотрудникам, которыми Вы управляете, при дисциплинарных процедурах, ведении переговоров с представителями сотрудников и т.д.

Для того чтобы сотрудники могли работать как можно лучше, они должны: - знать, что они должны делать и почему; - понимать цели выполняемой ими работы и конечный результат их усилий; - знать, как их личные усилия согласуются с деятельностью всей организации; - понимать, на что тратятся средства организации.

Одна из функций менеджера или руководителя - сообщать своим подчиненным всю информацию, которую они должны знать, чтобы выполнять свою работу наилучшим, исходя из их способностей, образом. И это является непрерывным, постоянным процессом, а не всего лишь одноразовым действием при введении в должность.

Брифинговые группы являются средством распространения информации и обсуждения ее по каскадному принципу. Руководитель высшего звена проводит заседание со своими непосредственными сотрудниками и сообщает им определенную информацию. Затем они, в свою очередь, передают эту информацию на совещаниях со своими подчиненными и т.д. - до руководителей самого низшего уровня, только тогда считается, что все уровни организации ознакомлены с данной информацией. Этот подход целесообразен для передачи информации и подготовки обсуждений по таким вопросам, как, например, предстоящие изменения, которые окажут влияние на организацию в целом и на работу ее сотрудников, или успехи функционирования организации и ее отдельных подразделений, или рассмотрение изменений, которые могут быть полезными в будущем, и т.д.

В то время как коммуникации в основном ориентированы на обмен информацией, консультации предполагают еще и оказание влияния на принятие решения. Если коллективный договор характеризуется конкуренцией, то совместная консультация предполагает общие интересы и характеризуется сотрудничеством и диалогом.

Совместное консультирование - это не совсем новый подход, он уже был известен в период второй мировой войны.

Один из способов увеличения степени участия персонала в решении проблем, который стал чрезвычайно популярен на Западе в последнее десятилетие, является так называемый японский подход "кружки качества". Если Ваша организация в настоящее время не использует кружки качества, то Вы можете обнаружить в данном подходе принципы, которые соотносятся с Вашим собственным контекстом управления персоналом.

Задачами кружков качества являются: -улучшение качества, - уменьшение затрат, - повышение производительности, - улучшение безопасности труда, - усиление степени вовлеченности сотрудников в дела организации.

Другие формы вовлечения персонала: - распределение прибыли и долевое владение предприятием; - схемы предложений. Если схема хорошо действует, так, что люди знают, как надо делать предложения, и верят, что их предложения будут вознаграждены, то подобного рода схемы могут обеспечить эффективные средства для выработки и распространения идей; - исследование установок - схема опроса мнений сотрудников, когда руководство пытается выяснить мнения сотрудников об организации, об эффективности коммуникаций, об областях, где можно было бы внести изменения. Исследование установок может быть ценным в случае тестирования, является ли "климат" в организации благоприятным для проведения изменений, или в качестве одной из частей самого процесса изменений. Это может явиться полезной частью программы по началу и инициированию изменений внутри организации и может помочь формированию установок сотрудников или даже изменению их восприятия.

В целом, значение создания у сотрудников чувства вовлеченности и участия очень важно. Для того, чтобы выжить, многим организациям необходимо быть гибкими. Сотрудникам приходится адаптировать свои рабочие навыки к изменяющимся условиям. Если вводятся изменения без проведения предварительных консультаций, то сопротивление практически неизбежно.

Успех участия в каждой ситуации зависит от того, насколько серьезно руководство привержено этой идее. Непродуктивно рассчитывать на консультации как на способ более легкого принятия сотрудниками уже принятого решения. Также нецелесообразно проводить консультации только, когда наступают тяжелые времена. Консультации - это не моде. В настоящее время они становятся частью стиля управления при взаимодействии с сотрудниками.

# 

# 37. Гендерные аспекты в управлении персоналом. Типы поведения мужчин-руководителей и женщин-руководителей

В психологии сравнение женского и мужского стиля, поведения описывается в терминах гендерных различий. Под словом «гендер» понимается психологический пол человека – специфически свойственные мужчине либо женщине поведение, ценности, идеалы, с которым они себя соотносят.

Однако если проанализировать оргструктуру практически любой крупной российской фирмы можно увидеть, что:

а) в большинстве случаев, президентом является мужчина

б) женщин на высших и средних менеджерских позициях меньше чем мужчин.

Чаще всего женщина занимает позицию одного из вице-президентов. Мало кто сейчас оспорит, что при прочих равных, при назначении на руководящие посты, предпочтение в подавляющем большинстве случаев отдается мужчине. Чем руководствуются мужчины-руководители, делая при назначении на руководящую должность выбор в пользу представителя своего же пола?

Причина, по-видимому, кроется в том, что мужчина воспринимается в качестве руководителя как нечто само собой разумеющееся. Женщине же надо доказать, что она компетентна и справится с руководством.

Сопоставляя данные, полученные при анализе эффективности руководства мужчин и женщин, вырисовывается любопытная картина.

При сравнении успешности по шести позициям, мужчина более «эффективен» чем женщина при постановке целей организации и по параметру лидерских качеств («зажигает» персонал на достижение целей). А женщина «эффективнее» в сфере мотивации персонала, коммуникации и при принятии решений – она с большей эффективностью использует знания и потенциал сотрудников для анализа альтернатив.

Что касается контроля, то мужчины и женщины реализуют его одинаково успешно.

Вывод напрашивается весьма интересный: потенциал преимущества мужчин и женщин-руководителей дополняет друг друга как ключ и замок. Оптимальная, с точки зрения эффективности, демография организации предусматривает одинаковое количество женщин и мужчин на всех уровнях управления. Это факт находит косвенное подтверждение в анализе успешности работы компаний на новых бурно развивающихся рынках, где еще не сформированы правила игры и не поделена целевая аудитория. В частности, при освоении транснациональными корпорациями рынков в Центральной Азии, более успешными оказались компании, активно использующие свой гендерный потенциал.

В управленческой практике гендерные аспекты охватывают особенности различных подходов к руководству коллективом и личностью, особенности межличностных отношений с учетом мужской и женской психики и характерных черт интеллекта. Различные исследования по сравнению деловых и психологических качеств женщины и мужчины показали, что по ряду анализируемых параметров есть определенные отличия. Вместе с тем, в серьезных научных экспериментах не нашли подтверждения некоторые мнения о различиях в умственных возможностях, способностях к обучению, качествах характера и темперамента у представителей обоих полов. В результате были обоснованы выводы, что женщины обладают качествами, которые определяют их весьма благоприятные возможности для эффективной управленческой деятельности.

Анализ данных показывает, что по некоторым параметрам женщины обладают даже не «благоприятными возможностями», а явными преимуществами для успешного осуществления функций управления.

Вместе с тем существуют попытки представить деятельность женщины-руководителя в упрощенном виде как использование одной из двух противоположных друг другу моделей управления - «железная леди» и «старшая сестра».

«Железная леди» холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет закулисными приемами, отвергает дискуссии и обмен мнениями как неэффективное средство. Она строга и требовательна к подчиненным, в системе мотивации опирается на наказания, от подчиненных ожидает дисциплины и уступчивости, ценит в них главным образом, профессиональные способности.

Напротив, «старшая сестра» опирается на коллективные формы принятия решений, поощряет дискуссии и полемику. Будучи сама неординарной личностью, предпочитает, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Благосклонна к подчиненным, ожидает от них полной отдачи. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды. Для «старшей сестры» важны не только профессиональные, но и моральные, психологические качества работников. Не приемлет интриг, развивает гласность, конструктивную критику. В системе мотивации делает упор на вознаграждения, поощряет новаторство и творческий подход к делу.

Безусловно, эти два типа женщины-руководителя являются весьма полярными и в практике управления дают различные сочетания, что позволяет сделать вывод о многообразии и специфике подходов к управлению в поле «женщина-менеджер».

# 

# 38. Инновационный подход в управлении персоналом. Основные принципы и правила при внедрении нововведений

Рассмотрим, что представляют собой инновации в управлении персоналом в настоящий момент. Прежде всего, это инновационный подход к самому персоналу как таковому. Персонал перестали видеть как серую массу, в каждом сотруднике видят индивидуальность. Такого подхода требует рынок. Нельзя сказать, что службы управления персоналом всех предприятий уже смогли перестроиться и работают в этом ключе, но явные сдвиги в этом направлении наблюдаются.

Видение каждого сотрудника как индивидуальности дает толчок таким направлениям в работе менеджеров по персоналу, как разработка эффективной системы аттестации персонала, разработка системы мотивации работников, управление деловой карьерой сотрудника и др. Но главное заключается в создании особой инновационной атмосферы в компании.

Для всех современных российских организаций характерна одна общая черта: необходимость перестройки системы управления персоналом в зависимости от требований, предъявляемых рынком. На предприятиях советской экономики не существовало службы управления персоналом, а был только отдел кадров. Это подразделение занималось, в основном, ведением кадровой документации. Вопросам кадровой политики уделялось недостаточное внимание. Практически отсутствовало понятие развития персонала, продвижения, построения карьеры. В пику этому процветал протекционизм.

Конечно, нельзя говорить, что сейчас управление персоналом в организации достигло идеального состояния, но в целом подход к этому виду управления заметно изменился.

Рассматривая систему управления персоналом как инновацию, можно сделать вывод о том, что она обладает особенностями, присущими всякому нововведению вообще.

Во-первых, изменения в системе управления персоналом нацелены на решение определенных проблем, в соответствии со стратегией развития организации.

Во-вторых, невозможно заранее определить точный результат, к которому они могут привести.

В-третьих, изменения системы управления персоналом могут вызвать конфликтные ситуации, связанные с сопротивлением работников, непринятием ими нововведений. И, наконец, изменения системы управления персоналом дают мультипликационный эффект, т.е. вызывают ответные изменения в остальных подсистемах организации, благодаря тому, что они касаются главной оставляющей организации - ее сотрудников.

Таким образом, система управления персоналом в процессе своего развития проходит все стадии, составляющие инновационный процесс. И хотя не существует унифицированных форм построения системы управления персоналом, и каждая система в отдельно взятой организации уникальна, можно выделить общие стадии и особенности системы управления персоналом как инновации.

Для того чтобы развитие управления персоналом имело управляемый, регулируемый характер и давало необходимые качественные изменения, оно должно происходить на основе научных принципов. Исходя из этого, проектирование системы управления персоналом должно начинаться с формирования (выбора) концепции управления персоналом, построения его модели, а также разработки стратегии и политики управления персоналом.

Модель управления персоналом можно представить как научно-обоснованное описание управления персоналом (его состояния, структуры и процесса), отвечающее заданным требованиям и намечаемое к построению в будущем. Модель детально описывает основные элементы системы управления персоналом и их взаимосвязи.

Стратегия управления персоналом представляет собой установленную в соответствии с моделью на определенный (достаточно длительный) период совокупность ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности в области управления, это - своеобразный "мостик" между теорией и ее практической реализацией.

Политика управления персоналом - это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов, критериев работы с персоналом. Выбранная стратегия реализуется с помощью политики управления персоналом (кадровой политики).

До определения концепции будущих изменений, необходимо осознать потребность в нововведении, оценить имеющиеся ресурсы, выявить возможности организации и существующей системы управления персоналом и определить главное направление изменений (наиболее оптимальное из альтернативных). Концепция управления персоналом отражает видение генерального руководства организации, а система управления персоналом призвана преобразовать его в реально работающие и эффективные механизмы управления.

# 

# 39. Прекращение трудовых отношений: основание, процедура и оформление. Взаимоотношение с работником после увольнения

Увольнение - это прекращение трудовых отношений между работодателем и работником. При прекращении трудовых отношений трудовой договор подлежит расторжению.

Увольнение допустимо лишь по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством. В статье 77 ТК РФ приведен перечень общих оснований прекращения трудового договора. Трудовой договор может быть прекращен в следующих случаях:

1. по взаимному согласию сторон (соглашение сторон) (статья 78 ТК РФ);

2. истечение срока трудового договора (статья 79 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются, и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

3. расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80 ТК РФ);

4. расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статьи 71 и 81 ТК РФ);

5. перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

6. отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75 ТК РФ);

7. отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (часть четвертая статьи 74 ТК РФ);

8. отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (части 3 и 4 статьи 73 ТК РФ);

9. отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (часть 1 статьи 72.1 ТК РФ);

10. обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83 ТК РФ);

11. нарушение установленных ТК РФ или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84 ТК РФ).

Кроме общих оснований трудовой договор может быть прекращен и по другим, дополнительным основаниям, которые предусмотрены ТК РФ (например, статьи 278, 288, 307, 312, 336 ТК РФ) и иными федеральными законами.

Порядок увольнения и набор подготавливаемых документов значительно отличаются в зависимости от основания прекращения трудового договора. Но можно выделить ряд общих для всех случаев моментов:

- прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя - по унифицированной форме Т-8 (Т-8а), утвержденной Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты", или составленным в свободной форме (с указанием всех необходимых реквизитов);

- табель учета рабочего времени должен быть "закрыт" датой, указанной в приказе (днем прекращения трудового договора во всех случаях является последний день работы сотрудника, за исключением случаев, когда он фактически не работал, но за ним сохранялось место работы (должность));

- в день увольнения работник должен получить трудовую книжку и расписаться в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них;

- запись, внесенную в трудовую книжку, повторяют в личной карточке работника (форма Т-2 или Т-2ГС(МС)) и знакомят с нею сотрудника под роспись;

- в день увольнения работника работодатель должен произвести с ним расчет, работник должен расписаться в ведомости или расходном кассовом ордере Работодатель обязан при увольнении выплатить работнику: 1) заработную плату за время, фактически отработанное в месяце увольнения (в порядке, установленном в статье 140 ТК РФ); 2) компенсацию за все неиспользованные отпуска (статья 127 ТК РФ); 3) выходное пособие (в определенных законодательством случаях).

При конфликтном увольнении, когда работник отказывается расписываться в документах, необходимо составить соответствующие акты за подписью нескольких свидетелей - сотрудников организации. К составлению актов рекомендуется привлекать представителей первичной профсоюзной организации.

Если работодатель увольняет работника без достаточных на то причин либо его действия не соответствуют законодательно установленному порядку, он не выплатил суммы, предусмотренные трудовым законодательством, это является нарушением порядка увольнения. В такой ситуации работник вправе обратиться в суд за защитой своих трудовых прав.

Нарушение процедуры увольнения может служить основанием для восстановления работника на работе даже в том случае, если у работодателя имелись основания для увольнения работника. Поэтому специалистам кадровых служб следует особенно ответственно относиться к соблюдению процедуры увольнения работников, в том числе ее документального оформления.

# 

# 40. Система и механизм управления социальным развитием организации

Управление социальным развитием организации является специфическим видом менеджмента и вместе с тем составной частью управления персоналом, имеет свою область проявления и свой объект управленческого воздействия. Социальный менеджмент предусматривает создание благоприятных условий труда и отдыха работников организации, вознаграждение и социальную защиту персонала, поддержание оптимальной морально-психологической атмосферы в коллективе, обеспечение социального партнерства и делового сотрудничества. Ему присуши соответствующие формы и методы, приемы, способы и правила, позволяющие решать социальные проблемы на основе преимущественно научного подхода к регулированию социальных процессов в организации.

Субъект социального менеджмента - управленческие подразделения и круг должностных лиц, призванные заниматься вопросами социального развития организации и социальным обслуживанием ее персонала, наделенные надлежащими полномочиями и несущие определенную ответственность за решение социальных проблем. Наличие социальной службы в организации тем более необходимо, что перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческого фактора в трудовой деятельности и значения личностных качеств работников, усиливают потребность в социальном партнерстве.

Фактически на каждом крупном предприятии зарубежных стран, особенно тех, которые следуют социальной ориентированности национальной экономики, управление социальными процессами обособленно и специализированно. Имеются управленческие звенья, которые занимаются работой с кадрами (человеческим ресурсом), регулированием социально-трудовых отношений и связей с профсоюзами, предоставлением социальных услуг персоналу, расходованием средств на благотворительные цели.

В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо самой дирекцией организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями, которые являются элементами структуры управления персоналом, службами социального назначения. Типовой вариант организованной структуры предусматривает должность заместителя директора по персоналу с подчинением ему подразделений (отделов, секторов или групп) и отдельных специалистов, ведающих, в частности, вопросами регулирования трудовых отношений, безопасности и охраны труда, трудовой мотивации, социальной зашиты, функционирования объектов социальной инфраструктуры.

При наличии в организации разветвленной сети собственной социальной инфраструктуры управление ею осуществляется, как правило, отдельно. В этом случае возможен вариант структуры, предусматривающий должность заместителя директора по социально-бытовым вопросам с приданием ему в подчинение управленческих звеньев и должностных лиц, ведающих жилищно-коммунальным хозяйством, учреждениями лечебно-профилактического профиля, образования и культуры, общественного питания и бытового обслуживания, другими объектами социального назначения.

Важнейшая задача управления социальным развитием - использование различных видов социальных, гуманитарных технологий как совокупности средств упорядочения, воспроизводства и обновления социальной среды организации, как своеобразного алгоритма получения желаемых в этом деле результатов. Такие технологии, основанные на знаниях о человеке, о содержании и формах социальных связей, применяются в управленческой деятельности с целью гуманизации труда, создания условий, благоприятствующих совместной работе, свободному и всестороннему развитию личности.

Гуманитарные технологии в работе с персоналом обычно рассчитаны на то, чтобы дать простор проявлению индивидуально-личностных качеств сотрудников, оптимизировать межличностные отношения и морально-психологическую атмосферу в коллективе, стимулировать профессиональный рост, творческую инициативу и деловое партнерство. При этом учитываются реальные возможности организации, отраслевая специфика ее функционирования, социально-демографические особенности города или района, где она располагается.

Непременным компонентом и, следовательно, задачей современного, основанного на научном походе управления социальным развитием является соблюдение социальных норм - установленных обществом, государством, отдельной организацией правил, приемов, образцов поведение, принципов деятельности, соответствующих общепринятым ценностям и нравственным идеалам. Именно они позволяют в выверенной и доступной форме выразить как основные цели перемен в социальной среде, так и требования, которые предъявляются к персоналу.

Управление социальным развитием — деятельность, являющаяся специфическим видом менеджмента и составной частью управления персоналом. Функции управления социальным развитием выполняют структурные подразделения службы управления персоналом. Особенность этих функций в том, что они реализуются в соответствии со стратегическими планами социального развития организации. Главными социальными ориентирами управления социального развития являются: - создание благоприятных условий труда и отдыха работников организации; - вознаграждение за труд; - социальная защита персонала; - поддержание оптимальной морально-психологической атмосферы в коллективе; -обеспечение социального партнерства и делового сотрудничества.

Миссия социальной службы организации — управление социальными процессами в организации с целью обеспечения условий формирования гуманизации труда и качества трудовой жизни с использованием адекватных форм, методов, приемов, способов и правил на основе преимущественно научного подхода.

Управляют социальным развитием организации структурные подразделения, объединяющие круг должностных лиц, в сферу компетенции которых входят вопросы социального развития организации и социального обслуживания ее персонала, надлежащие полномочия и определенная ответственность за решение социальных проблем.

Управление социальным развитием в организации тем более необходимо, что перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческих ресурсов в трудовой деятельности и значения личностных качеств работников, усиливают потребность в социальном партнерстве.

1. [↑](#footnote-ref-1)