

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ К.И.САТПАЕВА**



Н.В. Кошкина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Рекомендовано Республиканским учебно-методическим объединением
в качестве учебного пособия

Алматы 2010

УДК.005(075.8)

ББК 65.290я73

К 76

Рецензенты: **К.А. Киреева**, научный редактор, ТОО «Центр экономических исследований»; **Туркебаев Э.А.**, КазНТУ им.К.И. Сатпаева, д-р эконом. Наук, проф.; **М.М. Халитова**, зав. отд. «Финансово-кредитные отношения» Института экономики НАН РК, канд.эконом наук.

Кошкина Н.В.

К Управление персоналом организации - Учебное пособие для студентов экономических специальностей. – Алматы: КазНТУ, 2010 – 161с

В учебном пособии «Управление персоналом организации» содержится изложение теоретических основ управления персоналом организации и рекомендации по выполнению практических заданий. На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные подходы к работе с персоналом в современных условиях. Рассматриваются основы организации управления, концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом, технологии и методы управления персоналом. Проблемы управления персоналом рассматриваются с учетом специфики организационной культуры, фаз жизни организации.

Особенностью данного пособия является включенная в него методика проведения практических занятий и деловых игр учитывающая необходимость активного использования приобретенных теоретических знаний, навыков коллегиальной работы, самостоятельность и обоснованность при выборе и принятии решений по кадровым проблемам. Учебное пособие предназначено для студентов обучающихся по специальности «Менеджмент», оно также может быть полезно молодым специалистам и управленцам, повышающим свою квалификацию.

Ил. 2 Табл. 10 Библиогр. 22 названия

Печатается по плану издания Министерства образования и науки Республики Казахстан 2010 г.

ISBN 97-601-28-205-4

© КазНТУ, 2010

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях одним из важнейших факторов функционирования и развития организации является эффективная управленческая деятельность. Эта деятельность совершенствуется в соответствии с формированием рыночных отношений, с изменением отношений организации с государственными органами, производственными партнерами, работниками, с объективными требованиями производства и реализации продукции.

Подготовка будущих специалистов в области управления, которым придется работать в условиях рыночной экономики, требует усвоения ими знаний в области управления персоналом, как необходимой информационной базы принятия обоснованных управленческих решений. Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, требует новых отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность.

Как известно, на протяжении множества лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией.

Рыночная экономика предъявляет высокие требования к квалификации специалистов-руководителей, при этом важной характеристикой профессионализма является избранный стиль руководства.

Повышение активности персонала, результативности его работы во многом определяется стимулированием, обучением, повышением квалификации работников, представляет интерес современный подход к обучению – коучинг.

Предлагаемое учебное пособие позволит обучающимся ознакомиться как с традиционными приемами и методами, так и с современными тенденциями развития управления важнейшим видом ресурсов в организации – человеческими ресурсами.

Цель практических занятий изложенных в данном пособии изучение методов, технологии и процедур управления персоналом. Освоение методов формирования кадрового состава, метода поддержания работоспособности персонала, и метода оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

В предлагаемом учебном пособии рассмотрены практически все основные аспекты управления персоналом. Пособие содержит контрольные вопросы, комплекс практических занятий.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Управление персоналом в системе современного менеджмента

Успешная деятельность любого предприятия зависит от квалифицированного и умелого использования кадров, эффективного управления ими. Кадры - это совокупность работников различных профессионально – квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Термины "персонал" и "кадры организации", "трудовые ресурсы", а также "human resource" будем считать равносильными. Аналогично вышесказанному имеет схожее значение следующее - "кадровое планирование", "планирование персонала", "планирование рабочего состава организации", "personnel planning" и "human planning". В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью.

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

В связи с дефицитом рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования.

До 60-х годов в вопросах планирования численности персонала ориентировались лишь на текущие потребности организации. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности организаций выдвинули в качестве общего для всех требования ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

В 70-80 г. в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций и фирм в отдельных категориях персонала. Сегодня все большее число компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование, или планирование человеческих ресурсов.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность промышленно-производственного персонала, Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции.

Количественная характеристика персонала.

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
- темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- средний разряд рабочих предприятия;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по •повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная явочная, и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления

полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда ($\Phi_{рт}$) в человеко-днях или в человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников ($Ч_{сп}$) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах ($T_{рв}$):

$$\Phi_{рт} = Ч_{сп} * T_{рв} \quad (1.1.1)$$

Определение экономического ущерба вызванного текучестью кадров. Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы:

1) Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневыводимой выработки приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью и числа работников выбывших по причине текучести.

$$N_{пр} = VTЧ_m \quad (1.1.2)$$

где, $N_{пр}$ – потери, вызванные перерывами в работе;

V – средневыводимая выработка на одного человека;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_t$ – число выбывших по причине текучести.

2) Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$N_o = \frac{Z_o \alpha}{\beta} \quad (1.1.3)$$

где, N_o – потери вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Z_o – затраты на обучение и переобучение;

α – доля излишнего оборота текучести;

β – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3) Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением N_y , т.е. стоимость недополученной продукции, определяется как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее средневыводимого уровня, числа дней перед увольнением, числа работников выбывших по причине текучести:

$$N_y = V_t \sigma_t D_y Ч_m \quad (1.1.4)$$

где, V_t – средняя выработка;

σ_t – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;
 D_y – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда;

4) Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих $N_{пр}$, определяется как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесичных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$N_{пр} = \sum_{t} (B_{та} \times Y_t) t \quad (1.1.5)$$

где, $B_{та}$ – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце адаптации;

Y_t – помесичный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

t – число дней в соответствующем месяце.

5) Затраты по проведению оргнабора в результате текучести. $Z_{орг}$ определяются как произведение затрат на оргнабор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$Z_{орг} = \frac{Z_n m}{\beta_{изм.ч.}} \quad (1.1.6)$$

где, Z_n – затраты на набор;

$\beta_{изм.ч.}$ – коэффициент изменения численности работников равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

m – доля текучести.

6) Потери от брака у вновь поступивших работников определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

$$N_{бр.н.} = \frac{N_{бр.общ.} \times L \times m}{\beta} \quad (1.1.7)$$

где, $N_{бр.н.}$ – потери от брака у новичков;

$N_{бр.общ.}$ – общие потери от брака;

L – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года.

Методы определения эффективности затрат на персонал

Эффективность затрат на персонал может рассматриваться в двух основных направлениях. Во-первых, речь идет об общей эффективности затрат как таковых, т.е. относительной величины эффекта, который они приносят. Во-вторых, можно говорить о сравнительной эффективности затрат, определять которую необходимо при принятии решений связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты труда работников, а следовательно, и сами затраты.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал Эз.п. (в процентах) определяется как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам или обратным ему показателям.

$$\text{Э}_{з.п.} = \frac{\text{Результат деятельности}}{\text{Затраты}} \times 100\% \quad (1.1.8)$$

$$\text{Э}_{з.п.} = \frac{\text{Затраты}}{\text{Результат деятельности}} \times 100\% \quad (1.1.9)$$

В качестве результата деятельности можно при этом рассматривать: объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат – фактический фонд заработной платы, либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное и медицинское страхование и т.п.), расходы на социальные мероприятия.

На западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза. Эти показатели целесообразно проследить в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий. В ситуации, когда постоянно осуществляются различного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить различные варианты связанных с этим инвестиций. Для выбора лучшего варианта существует несколько способов.

Первый способ состоит в парном сравнении вариантов. Идея, лежащая в основе его, состоит в том, что уменьшение затрат живого труда, а следовательно и сокращение зарплаты, как правило, можно достичь лишь на основе дополнительных капитальных вложений. Если их величина за период окажется меньше суммы выплаченной за тот же срок заработной платы, то мероприятия проводить с экономической точки зрения целесообразно (здесь не учитываются социальные аспекты, например, большая удовлетворенность трудом). С помощью приведенной ниже простой формулы можно приблизительно подсчитать за какой срок $T_{о.к.}$ сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все текущие затраты останутся без изменений).

$$T_{о.к.} = \frac{K_1 - K_2}{3П_2 - 3П_1} \quad (1.1.10)$$

где, K_1 и K_2 – капитальные вложения по первому и второму вариантам;

$3П_1$ и $3П_2$ – заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Другим способом сопоставления вариантов инвестиций является использование формулы приведенных затрат $З_{пр}$. Из полученных на ее основе результатов выбирается для реализации наименьший:

$$З_{пр} = 3П + ЕК \quad (1.1.11)$$

где, $3П$ – зарплата, социальные выплаты и платежи;

$Е$ – нормативный коэффициент обратный сроку окупаемости;

$К$ – величина инвестиций.

В качестве норматива E могут быть использованы самые различные коэффициенты, например, ставка банковского процента, нормы амортизации и прочее. Здесь необходимо учитывать еще и такое важное обстоятельство, как возможная разновременность осуществления капитальных вложений. Для устранения этого обстоятельства их необходимо привести к какому-то году (обычно к исходному или завершающему). Под потоком инвестиций понимается годовая сумма капитальных вложений, приведенная к началу или концу периода. А поток поступлений образуется из ежегодных сумм прибыли и амортизации.

$$\text{Чистый дисконтированный доход} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{P_t}{(1+t)^t} - \sum_{t=1}^t \frac{K_t}{(1+t)^t} \times t \quad (1.1.12)$$

где, P_t – поступление в году t ;

K_t – инвестиции в году;

n – число лет реализации проекта;

E – ставка дисконтирования.

Если величина чисто дисконтированного дохода окажется положительной при данной норме эффективности E , то осуществлять мероприятия экономически целесообразно. Если она равно нулю, то ставка дисконтирования E будет называться внутренней нормой доходности. Если в качестве таковой принята банковская депозитная ставка, внутренние вложения дают тот же эффект что и вложения в банк. Если реальная ставка (с учетом инфляции) ниже внутренней нормы доходности, инвестирование абсолютно выгодно.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента?
- 2) Каковы основные парадигмы управления персоналом?
- 3) Чем обусловлено повышение значения управления персоналом современного предприятия?
- 4) Какие науки о труде и персонале и научные направления вы знаете?
- 5) В чем состоит особенность человеческого ресурса по сравнению с другими ресурсами предприятия?

1.2 Кадровый менеджмент

Управление людьми, имеет важное значение для всех организаций. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Поэтому управление кадрами, является одним из основных важнейших аспектов теории и практики управления кадрами. Управление кадрами (персоналом) – это часть менеджмента, связанная с людьми и их отношениями внутри предприятия. Оно применимо не только к промышленности или коммерции, но и ко всем сферам занятости, направлено на достижение эффективности и справедливости. Управление персоналом связано с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, найм, выбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников, продвижение по работе, карьере, условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и не

формальные связи; консультирование, как нанимателей, так и нанимающихся; переговоры о зарплате и условиях работы.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами стоящими перед организацией. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношение власти – подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и

Стратегическое планирование персонала. Под стратегией и стратегическим менеджментом понимаются концепции, направленные на то чтобы путем развития и использования имеющегося потенциала и ликвидации узких мест (только намечающихся или уже очевидных), сделать фирму устойчивой к изменениям конъюнктуры. Поскольку объектом стратегических концепций обычно являются значительные сегменты планирования, целесообразно планировать долгосрочные мероприятия. Стратегия в узком смысле рассматривается как результат процесса планирования, определяющий на будущее основные направления проводимых мероприятий. При этом, стратегия оказывает влияние и на отдельные промежуточные решения. В более широком смысле стратегия задает основной образ, черты которого в течение длительного времени активно проявляются в последующих решениях. В зависимости от степени долгосрочности и концептуальной ориентации работы с персоналом на предприятии проявляется тенденция ее преобразования в стратегический менеджмент. Это требует долгосрочного предвидения и систематического анализа взаимосвязей задач работы с персоналом и ее организации. В рамках этой концепции стратегическое планирование в сфере персонала рассматривается как часть общего стратегического планирования на фирме, но одновременно сам персонал фирмы представляет собой самостоятельный стратегический фактор. Такой подход широко распространяется под влиянием целого ряда факторов (изменения в системе ценностей в обществе, развитие рынка труда, обострение конкуренции) в большинстве промышленно развитых стран. На фоне такой стратегической ориентации выделяются две главные задачи работы с персоналом на предприятии. Исходя из того, что работа с персоналом представляет собой неотъемлемую часть всей системы функционирования предприятия и неразрывно связана с другими его сферами, очень важно при выполнении стоящих перед ней задач реагировать на стратегические импульсы, исходящие из других сфер деятельности фирмы. С

другой стороны, работа с персоналом сама должна вестись стратегически, инициативно и активно, отфильтровывая в ходе систематического анализа окружающих условий факты важные для работы с персоналом, и подготавливая соответствующие мероприятия, чтобы тем самым самостоятельно создавать и распространять стратегические же импульсы. Если работа с персоналом ведется на предприятии без стратегической ориентации, ее можно охарактеризовать лишь как оперативно реагирующую.

Отдельные составные части работы с персоналом всегда тесно взаимосвязаны. Тем не менее, именно вследствие комплексности проблем политики в сфере персонала для успешного решения промежуточных проблем на начальном этапе необходимы их вычисления и изолированный анализ. Поэтому предпринимаются попытки разграничения отдельных составных частей планирования. Однако из-за взаимосвязанности почти всех составных элементов здесь, как правило, возникают пересечения. Так на начальной стадии планирования в сфере персонала обычно ограничиваются количественным аспектом, который дополняется дифференцированным рассмотрением различных групп сотрудников и некоторыми количественными аспектами. Наиболее специфические вопросы качественного плана, а именно приобретение качественной квалификации и профессионального обучения принимаются во внимание лишь позднее. На практике приходится сталкиваться с дифференцированием отдельных функций и задач сферы персонала. Например, разделение задач между планированием потребности в персонале, планированием обеспечения персоналом, планированием в сфере профессионального образования и повышения квалификации, планированием развития персонала, планированием использования персонала и т.д. Допустимо и иное структурирование круга задач планирования сферы персонала, так возможно разграничение между индивидуальным планированием в сфере персонала (особенно когда речь идет о планировании карьеры и коллективном планировании). Это коллективное планирование в сфере персонала (планирование в сфере персонала в узком смысле слова) можно далее подразделить на три области: планирование потребности в персонале, планирование обеспеченности персоналом и планирование использования персонала. На рисунке 5 изображены важнейшие взаимосвязи, представляющие собой предмет оперативного планирования в сфере персонала.

Исходной точкой в процессе планирования персонала являются стоящие перед предприятием задачи, а также количественный и качественный состав персонала. Несоответствие этих двух величин свидетельствует о наличии потребности в персонале, которая покрывается в количественном аспекте путем привлечения персонала, а в качественном – путем развития персонала. При необходимости возможно и сокращение избыточного персонала. Обеспечение персоналом и его задействование связаны между собой. Однако часто планирование задействования персонала выделяется в отдельный раздел. Планирование сохранения персонала нацелено на сохранение персонала для фирмы, например, посредством поддержания соответствующего уровня

зарплаты и социальных льгот. Все составные части планирования в сфере персонала отражаются в затратах, а значит и в планировании затрат на персонал.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента.
- 2) Раскройте особенности основных моделей кадрового менеджмента.
- 3) Каковы особенности кадрового менеджмента в разных сферах деятельности.
- 4) Чем отличается технология управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.

1.3 Основные роли менеджера по персоналу

Область профессиональной деятельности менеджера:

обеспечение рационального управления экономическими процессами;
организация систем управления;

совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

Профессиональная деятельность менеджера осуществляется в сфере управления и бизнеса в различных организационных структурах: на государственных предприятиях, в акционерных обществах и частных фирмах. Она распространяется также на научно-производственные объединения, научные, конструкторские и проектные организации, органы государственного управления. Менеджер может продолжить образование в магистратуре или аспирантуре, а также освоить различные образовательные программы по экономике, менеджменту и маркетингу в послевузовской образовательной системе.

Ключевой термин: управление.

Управление - синтез средств и способов подготовки управленческих решений, организация и контроль их исполнения.

Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления. Механизм управления предприятия - это, прежде всего, иерархическая система административных органов и управленческих структур, при помощи которой согласованно решаются основные задачи и достигаются цели, стоящие перед предприятием (фирмой), устанавливаются внутренние связи, осуществляется контроль исполнения, используются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и работников предприятия - от рабочих до директора. Механизм управления включает следующие компоненты:

основные принципы и правила управления (общие и функциональные), нацеленные на решение задач, стоящих перед управляемым объектом;

функциональную структуру органов управления;

экономические и юридические законы и ограничения;

информацию;

методы, правила и технические средства обработки информации.

Функционирование механизма управления обеспечивается администрацией предприятия. К администрации относят директора предприятия, его заместителей и помощников, начальников цехов, отделов и руководителей других подразделений, а также специалистов, которые подготавливают для руководителей необходимую информацию и документы.

Система управления производством представляет собой, таким образом, единый механизм, каждое звено которого выполняет предназначенную ему функцию, взаимосвязанную с функциями других звеньев. Управление можно представить как систему средств и способов подготовки управленческих решений, организацию и контроль их исполнения.

На уровне каждого отдельно взятого предприятия решаются две основные задачи:

- экономическая - получение и наращивание дохода;
- социальная - обеспечение нормальных условий труда и заработной платы персонала.

Управляющие органы в этих условиях должны выполнять следующие задачи:

1) Разрабатывать и обосновывать эффективность стратегического курса, целей и направлений деятельности предприятия на долгосрочную перспективу;

2) Поэтапно разукрупнять и ранжировать стратегический курс и доводить его до уровней текущего и оперативного управления;

3) Конкретизировать общие стратегические и текущие задачи предприятия и доведение их до уровня повседневных функций, количественных и качественных оперативных заданий подразделениям и персоналу предприятия;

4) Осуществлять набор кадров, их расстановку, распределение обязанностей и регулирование численности, профессионального состава и оплаты труда;

5) Организовывать исполнение установленных функций и полученных персоналом предприятия заданий;

6) Обеспечивать надёжность и постоянный контроль за качеством и своевременностью выполнения заданий и обязанностей каждым работником предприятия, разрабатывать меры предупреждения возможных отступлений от заданного режима работы предприятия;

7) Оперативно и повседневно регулировать деятельность предприятия и его структурных подразделений, устранять сбои в работе, ликвидировать диспропорции в производственном процессе, устранять причины, нарушающие нормальный режим работы предприятия;

8) Повышать эффективность деятельности предприятия за счёт обеспечения конкурентоспособности предприятия и увеличения объёмов выпуска и сбыта продукции, снижения издержек производства, использования достижений науки и техники.

Конкретные задачи, стоящие перед органами управления, различаются на каждом предприятии в зависимости от фактической внутренней и внешней социально-экономической ситуации, размера предприятия и его специализации. Тем не менее весь комплекс управленческих задач обязано решать руководство любого предприятия (фирмы), даже если в его состав входят 3-5 человек. В

противном случае (из-за возможного появления неуправляемых звеньев) оборвётся цикл производства.

Система управления опирается на выработанные и обоснованные методы и принципы. Что такое принципы управления и можно ли в современном производстве обойтись без них?

Принцип - это основное правило, требование, идея управления и его основа. Основные принципы определяют философию и стратегию руководства предприятием и его звеньями. В определённой мере они призваны служить рекламой предприятия.

На основе выработанных принципов корректируются цели деятельности предприятия, уточняются приоритеты, формируется его политика, разрабатываются методы. Реализация принципов, целей, приоритетов и политики предприятий осуществляется с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений, нормативов. Хозяйственный механизм управления не может быть разрозненным набором методик и распоряжений, абстрагированным от реальных задач производства.

Различают следующие основные стороны организации управления производством: функциональная (профессионально направленная), количественная, пространственная и временная. На их основе строятся как общие, так и частные (характерные для отдельных предприятий и сфер деятельности) принципы управления. Среди общих принципов управления - принципы целевой совместимости и сосредоточения; непрерывности и надёжности функционирования системы управления; планомерности, пропорциональности и динамизма управления; демократизма и целесообразности в распределении прав, обязанностей и ответственности; научной обоснованности принимаемых решений; эффективности управления; демократизма и целесообразности в распределении прав, обязанностей и ответственности управления; совместимости личных, коллективных и государственных интересов в управлении.

Принцип целевой совместимости и сосредоточения заключается в создании связанной целенаправленной системы управления, при которой все её звенья образуют единый механизм, направленный на решение общей задачи. Работа отдельных цехов, производственных участков, лабораторий, отделов строится таким образом, чтобы в конечном итоге в заданное время появилась именно та продукция, в которой нуждается потребитель.

Принцип непрерывности и надёжности означает создание таких организационно-хозяйственных и технических условий, при которых достигаются устойчивость и непрерывность заданного режима производственного процесса. Решение этой задачи определяется: надёжностью и слаженностью функционирования как самой управляющей системы и её органов, так и управляемого объекта; наличием обратной связи между всеми компонентами управляющих органов и управляемыми объектами; заранее предусмотренными процедурами и конкретными мерами устранения возникающих помех.

Принцип планомерности, пропорциональности и динамизма выражается в том, что система управления должна быть нацелена на решение не только текущих, но и долговременных задач развития предприятия. При этом система хозяйственного управления поэтапно связывает во времени действия людей и расходуемые ими ресурсы. Для этого работа и функции кооперирующихся и связанных звеньев и каждого работника на первом этапе строго разграничиваются. После этого деятельность связанных звеньев поэтапно в динамике увязывается между собой в единую синхронно действующую систему. Завершение одного этапа работ, скажем, производства заготовок, является началом следующего этапа - обработки заготовок и т.д. Связать все последовательные этапы производственного процесса, определяющие деятельность предприятия в будущем с его конкретной работой в данный момент, можно только с помощью планирования (долговременного, текущего и оперативного). Планирование, по общему мнению специалистов, прежде всего "направлено не на контроль текущей, а на проектирование будущей деятельности фирмы".

Демократический принцип распределения функций управления основан на методах и правилах общественного разделения труда. Согласно этим правилам, за каждым органом и лицом хозяйственного руководства, начиная, допустим, с директора завода и заканчивая производственным бригадиром, закрепляется определённая часть управленческой работы (функция). Различные по содержанию управленческие функции распределяются таким образом, чтобы, образно говоря, каждый делал своё дело, которое знает и за исполнение которого отвечает.

Принцип научной обоснованности методов и правил управления исходит из того, что методы, формы и средства управления должны быть строго обоснованы и выверены практикой. Производство - та среда, где на основе законов природы и законов общественного развития синтезируются законы природы. Поэтому знание законов производства для каждого специалиста в такой же мере необходимо, как, скажем, знание законов - означает работать вслепую.

Принцип эффективности управления вызван наличием многовариантных путей достижения одной и той же поставленной цели. Предприятия находятся в постоянном поиске эффективных решений в области техники и организации производства, выпуска конкурентоспособной продукции. В условиях свободного рынка руководитель обязан постоянно быть в поиске и даже рисковать, чтобы не отстать от конкурентов.

Принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов определяется общественным характером производства. Предприятия размещаются в населённых пунктах и используют местные природные ресурсы. Они не должны допускать загрязнения водного бассейнов, нерационального использования выделяемых им природных ресурсов. За эксплуатацию указанных ресурсов предприятия обязаны вносить соответствующую плату. Кроме того, предприятия не могут решать ряд проблем без помощи государственных и местных органов власти. Это формирование кадров,

организация систем водотеплоснабжения, канализации, энергопитания, транспортного и медицинского обслуживания и пр.

Многие предприятия и целые отрасли нуждаются в государственной поддержке. Местные органы власти обязаны проявлять заботу о занятости населения, следовательно, и о развитии предприятий, размещённых на подведомственной территории. Такое содружество и взаимный контроль в настоящее время становится практической необходимостью. При отсутствии необходимых контактов между предприятиями и соответствующими и соответствующими органами власти нередко принимаются экономически необоснованные решения.

Организационная структура управления предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабам и функциональному назначению управляемых объектов. Крупные предприятия (фирмы), специализирующиеся на производстве сложных и трудоёмких видов продукции (например, автомобилей, самолётов, металлов, нефтепродуктов и др.), состоят, как правило, из десятков цехов, лабораторий и отделов.

Внутренняя структура органов управления носит в основном ступенчатый характер, особенно на крупных и средних предприятиях. Известны следующие организационные структуры управления предприятиями: линейная, линейно-масштабная, функциональная, матричная (по продукту) и смешанная. Каждая из пяти указанных структур в целом определяется и конкретизируется масштабом и структурой объектов управления.

Линейное управление - наиболее упрощённая система. Она предусматривает единоначалие. Между руководителем и непосредственными исполнителями отсутствуют какие-либо промежуточные звенья. Руководитель единолично отдаёт распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителей. Функциональная форма управления состоит в том, что руководитель предприятия часть своих полномочий передаёт (делегирует) своим заместителям или руководителям функциональных отделов и цехов.

Функция - это круг деятельности и обязанностей отдельного лица или органа управления, предоставляющих часть управляющей системы. В управлении различают профессионально-отраслевые и структурно-пространственные пообъектные функции. К профессионально-отраслевым функциям, которые основаны на профессиональном разделении труда и охватывают деятельность персонала системы управления, относятся: планово-экономическая, учётно-статистическая, коммерческая, инженерно-технологическая, расчётно-аналитическая, оперативно-производственная, кадровая и др. Структурно-пространственные функции управления основаны на разделении обязанностей руководителей и специалистов по группам цехов, отделов и филиалов. К ним относятся управление группой цехов (основных и вспомогательных), руководство отдельными цехами, участками и бригадами.

Отдел кадров обычно подчиняется одному из заместителей (помощников) директора или самому директору. На него возлагается осуществление найма и увольнения работников, регистрации (табельный учёт) явки персонала на работу, контроль за соблюдением режима рабочего дня и трудовой дисциплины,

обучение кадров и регулирование их профессионального роста, инструктаж по профилю работы и технике безопасности сотрудников. При отсутствии санитарно-бытового отдела отдел кадров организует медицинские и медико-профилактическое обслуживание персонала, питание на предприятии, в отдельных северных районах принимает меры по улучшению жилищных условий работников, контролирует соблюдение трудового законодательства.

Современный рынок не сам по себе регулирует соотношения производства и потребления. В связи с этим в большинстве стран мира деятельность хозяйственных организаций охватывается государственным регулированием. Рыночные механизмы не реализуют автоматически право на труд для каждого члена общества.

Органом управления унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным органом и ему подотчетен.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Каковы основные профессиональные роли менеджера по персоналу?
- 2) Назовите основные категории профессиональной этики.
- 3) Перечислите основные задачи и функции менеджера по персоналу
- 4) В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу?

1.4 Оценка деловых качеств и планирование рабочего времени менеджера

К современным менеджерам относят лиц «с индивидуальным подходом», помогающих подчиненным учиться на собственном опыте и поддерживающих в сотрудниках дух предпринимательства и творчества.

Такие руководители успешно решают основные проблемы человеческих коммуникаций, конструктивно реагируя на непредсказуемые реакции подчиненных, преодолевая информационный «голод*» в коллективе, четко формулируя требования к сотрудникам, устанавливая с ними надежную обратную связь.

Современные руководители ставят перед собой задачу обеспечения сотрудников адекватной заработной платой, предоставления сотрудникам возможности чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении предприятием, создают подчиненным условия для самостоятельного решения текущих рабочих проблем. В этом уважении к личности человека проявляется высшая суть гуманизма менеджмента.

Руководитель не должен стремиться «подстроиться» под каждого сотрудника. Такая политика нужна только в отношении действительно ценных, нравственно зрелых людей. Одновременно руководитель должен проявлять объективность по отношению к каждому работнику вне зависимости от его значимости.

Современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, наделенный властью и руководящий коллективом.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные качества и эмоции.

В-третьих, это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние *В-четвертых*, это воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или «ноу-хау».

В-шестых, это просто человек, обладающий глубокими знаниями и разносторонними способностями, высоким уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях.

Во взаимосвязи с функциями управления поведение менеджера может воплощаться в следующих ролях:

- ◆ организатор, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми;
- ◆ генератор идей, стремящийся заглянуть в суть проблемы, докопаться до истины, его слабое место — болезненное отношение к критике;
- ◆ энтузиаст, полный энергии, берущийся не только сам за любые задания, но и воодушевляющий на это других людей;
- ◆ контролер, аналитик, гарант качества, способный оценить выполненную работу, выдвинутую идею, найти в ней сильные и слабые стороны;
- ◆ искатель выгод, интересующийся внешней стороной дела, может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно обладает повышенной популярностью;
- ◆ исполнитель, хороший администратор, способный не только выдвинуть, но и воплотить идею в жизнь;
- ◆ работяга, нравится всем, прежде всего потому, что не стремится занять ничье место, зато способен выслушать и ободрить;
- ◆ шлифовщик, необходим, чтобы «связывать» разорванные концы.

Менеджер высокого класса должен уметь:

- ◆ научно прогнозировать, стратегию развития фирмы, эффективность и конкурентоспособность выпускаемого товара, изучать и оценивать факторы, влияющие на конкурентоспособность товара, аргументированно доказывать (устно и письменно) свои идеи;

- ◆ формулировать цели развития коллектива, понимать характер, особенности личностей сотрудников и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный морально-психологический климат в коллективе, сглаживать конфликтные ситуации;

- ◆ анализировать, прогнозировать, экономически оценивать и принимать решения в условиях неопределенности внешних и внутренних факторов;

- ◆ разбираться в технических и технологических особенностях процесса производства, принципах действия покупаемого, выпускаемого или продаваемого объекта, в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства;

- ◆ организовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей,

выполнять функции распределителя ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовывать стимулирование работников для реализации концепции развития организации (например, маркетинговой концепции), повышения качества продукции и экономии ресурсов;

♦ рационально и эффективно использовать временной ресурс для достижения поставленной цели;

♦ постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать мысли, быть честным, обязательным, целеустремленным, ставить высокие личные цели по удовлетворению потребностей в самовыражении, стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму и аккуратно одеваться.

Оценка деловых качеств менеджера. Для анализа деловых качеств менеджера используется модель, основанная на применении балльного метода оценки:

- 1) деловых качеств (образования, знаний и опыта);
- 2) способностей (одаренности, таланта, гениальности, способности к данному виду работ);
- 3) культурного уровня и эрудиции, честности и порядочности;
- 4) характера (воли, активности, самостоятельности, обязательности, оперативности, заботы о подчиненных, умения воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамента (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) направленности интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастного ценза (молодой, средний, пожилой, старческий возраст);
- 8) здоровья (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Таблица 4.1

Условия оценки проявления деловых качеств

| Проявление оцениваемого делового качества | Баллы |
|-------------------------------------------|-------|
| Качество отсутствует | 1 |
| Качество проявляется очень редко | 2 |
| Качество проявляется не сильно и не слабо | 3 |
| Качество проявляется часто | 4 |
| Качество проявляется систематически | 5 |

Экспертным путем определяется сначала весомость каждого качества, затем — средневзвешенное значение деловых качеств менеджера.

В оценке деловых качеств менеджера должна принять участие группа экспертов, состоящая не менее чем из 5 человек.

Приведем пример оценки деловых качеств менеджера при $N = 5$.

| Эксперты | Экспертная оценка восьми качеств менеджера по пятибалльной системе | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| А | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| В | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| С | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Д | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| Е | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| Весомость | 10 | 7 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 8 |

По этим данным интегральный показатель деловых качеств менеджера составляет:

$$K = (Ю(4 + 4 + 5 + 5 + 4) + 7(3 + 3 + 2 + 2 + 3) + 4(3 + 4 + 4 + 3 + 4) + 8^M(2 + 2 + 3 + 2 + 2) + 3(4 + 4 + 4 + 5 + 4) + 3(3 + 3 + 3 + 3 + 2) + 6(5 + 5 + 4 + 5 + 5) + 8(4 + 4 + 4 + 5 + 5))/5 = 896/5 = 179..$$

Этот показатель сравнивается с аналогичным показателем конкурентов либо предельным (эталонным) значением.

По рассматриваемой весомости качеств минимальное значение интегрального показателя равно 49, среднее — 147, максимальное с оценками «отлично» — 245 баллам. В нашем примере деловые качества оцениваемого менеджера немного выше среднего уровня и соответствуют оценке «удовлетворительно». Набор качеств и, тем более, их весомость для каждой группы менеджеров и специалистов индивидуальны и уникальны.

Планирование рабочего времени менеджера.

Эффективность принятия решений по достижению целей организации зависит как от вышеперечисленных деловых качеств менеджера, так и от правильного использования рабочего времени, которым располагает менеджер. Для рационализации использования времени целесообразно его планировать. Планирование призвано обеспечить использование имеющегося времени для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий), либо для достижения поставленных целей с возможно меньшими временными затратами (минимальный критерий).

Чем лучше менеджер распределяет свое время, тем эффективнее он использует его в своих профессиональных и личных интересах. Планирование как составная часть задач и правил менеджмента означает подготовку к реализации целей + структурирование (упорядочение) времени. Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. По мнению Л. Зайверта³, кто регулярно в течение 10 минут планирует свой рабочий день, тот может ежедневно сэкономить до 2-х часов, а также вернее и лучше справиться с важнейшими задачами. Данное высказывание является существенным правилом для любого менеджера.

Существует много методов планирования рабочего времени. Один из эффективных методов — метод «Альпы».

«Планирование рабочего времени по методу "Альпы"».

Планирование позволяет получить навыки разработки плана рабочего дня, используя метод «Альпы».

- ◆ освоение следующих понятий: цели и функции работы менеджера, эффективность и результативность работы;
- ◆ ознакомление с пошаговой методикой проведения деловой игры и сущностью используемого метода планирования рабочего времени менеджера;
- ◆ разработка плана дня и оценка результатов работы.

Планирование означает подготовку к реализации целей. В этой связи говорят также о целевых планах. Разработка конкретного плана расхода рабочего времени позволяет любому менеджеру рационализировать свой труд посредством правильной расстановки приоритетов и акцентов на важнейшие задачи дня, повысить эффективность принимаемых решений, поднять уровень организации системы управления фирмой.

Метод «Альпы» включает пять стадий:

- ◆ составление заданий;
- ◆ оценка длительности поставленных задач;
- ◆ резервирование времени (в соотношении 60 : 40);
- ◆ принятие решений по приоритетам и перепоручению;
- ◆ контроль (учет неделанного).

Составление заданий

Под соответствующими рубриками формуляра «План дня» запишите все то, что должен или хочет сделать менеджер в течение следующего дня:

- ◆ задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- ◆ не выполненные накануне задачи;
- ◆ добавившиеся дела;
- ◆ сроки, в которые надо выполнить дела;
- ◆ периодически возникающие задачи.

При этом в 'формуляре «План дня» рекомендуется использовать сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам:

В — прием посетителей, визитеров;

Д — делегирование дел другим сотрудникам;

К — контроль за процессом выполнения заданий;

П — задание находится в процессе выполнения;

ПК — поездки, командировки;

ПР — письменная работа, деловые письма, диктовка;

Т — телефонные разговоры;

Ч — изучение документов (отчетов, циркуляров, газет и т. д.).

Разрабатываемый рабочий график дня должен быть реалистичным, т. е. ограничен теми делами (работами), которые менеджер фактически в состоянии выполнить.

Оценка длительности поставленных задач

В следующей таблице проставьте напротив каждого задания приблизительное время, необходимое для его выполнения, просуммируйте временные промежутки и определите ориентировочное общее время:

План дня

Таблица – 4.3

| Условные обозначения | План дня | Время, час |
|----------------------|--------------------------------------------------------|------------|
| П | Анализ проекта изучения рынка | 3,0 |
| В | Экспертная оценка г-на X | 2,0 |
| П К | Поездка в автосалон | 1,5 |
| П Р | Письмо господину У | 0,5 |
| Т 1 | Телефонный разговор с господином Z программа ЭВМ | 0,5 |
| Т 2 | Телефонный разговор с господином М статистика сбыта | 0,5 |
| Ч | Изучение документов | 1,5 |
| Т 3 | Телефонный разговор с господином Н | 0,5 |
| Итого | | 10,0 |

Резервирование времени

При составлении плана дня следует придерживаться основного, правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% рабочего времени менеджера и приблизительно 40% времени должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Таким образом, при 8-часовом рабочем дне запланированное время должно составлять примерно 5 часов. Если выполнение всего списка заданий требует более 60% рабочего времени, то следует довести список до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток непорученных дел следует либо перенести на следующий день, либо вычеркнуть, либо завершить за счет сверхурочной работы.

Принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению

Целью данного этапа является сокращение времени, отведенного для выполнения заданий, до 5-6 часов. Необходимо предпринять следующие шаги:

1. Выявление существенных и несущественных задач (дел) по временному принципу Парето (соотношение 80 : 20). Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию менеджера означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени (затрат) достигается 80% результатов (выпуска). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% от общего результата. Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат дела а следует приступать к вопросам сообразно с их значением и важностью. Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям А, В и С (метод АВС).

Установление однозначных приоритетов для существенных задач (дел) осуществляется с помощью метода анализа АВС. Анализ АВС основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

♦ важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% от всего количества задач и дел, которыми занят менеджер. Собственная значимость этих

задач (в смысле достижения цели) составляет 65%;

♦ важные задачи (категория В) составляют 20% от всего объема задач, и их значимость составляет 20%;

♦ менее важные, т. е. несрочные дела (категория С) составляют, напротив, 65% от общего числа задач, и на их доли приходится 15% значимости в достижении целей фирмы.

Согласно выводам метода анализа АВС, рекомендуется за самые важные дела (группы А) браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта выполнения задач. На следующие по значимости задачи (группы В) приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач (группы С) в целом дает небольшой итог.

3. Проверка скалькулированной потребности во времени и сокращение времени на выполнение всех дел (заданий) до необходимой величины.

4. Рассмотрение каждой задачи с точки зрения возможности ее перепоручения (делегирования) и рационализации.

В окончательном варианте план дня в нашем примере выглядит следующим образом (таблица 4.4):

План дня

Таблица - 4.4

| Задачи | Приоритеты | Время, час. | Перепоручения (время в часах, кому) |
|----------------------------------------------|------------|-------------|-------------------------------------|
| П анализ проекта изучения рынка | А | 2,5 | 0,5 ч г-ну К |
| В г-на X {экспертная оценка} | А | 1,0 | 1,0 ч г-ну L |
| Т с г-ном М (статистика сбыта) | В | 0,0 | 0,5 ч г-ну D |
| ПР г-ну У (письмо) | В | 0,0 | 0,5 ч секретарю |
| ПК к продавцу «БМВ» (подержанные автомобили) | В | 1,5 | |
| Ч изучение отчетов, циркуляров, газет | С | 1,0 | 0,5ч Секретарю |
| Т г-н Z (программа ЭВМ) | С | 0,0 | 0,5 ч г-ну Ф |
| Т г-н G (вечерняя) | С | 0,0 | 0,5 ч завтра |
| Итого: | | 6 | 4,0 |

Контроль и перенос несделанных дел. На практике не все задачи удается выполнить, не все телефонные разговоры могут состояться. Поэтому их приходится переносить на следующий день.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Охарактеризуйте методику оценки деловых качеств менеджера.
- 2) Для чего необходимо планирование рабочего времени менеджера?
- 3) Раскройте сущность и стадии метода «Альпы».
- 4) Назовите основные положения принципа Парето.

- 5) В чем заключается метод ABC?
- 6) Что такое делегирование полномочий?

1.5 Организационный аспект управления персоналом

Каждое искусство, каждая система искусства состоит из правил и из теоретических положений, оправдывающих эти правила.

Роль организационных структур в управлении

Структура (лат. *structura* — строение) — форма организации системы, единство устойчивых взаимосвязей между составляющими систему элементами. Структура подчиняется общим законам функциональных отношений, изучение которых является одной из важнейших задач кибернетики.

Любая сложная система строится по иерархическому, многоуровневому принципу. Уровень управления определяется элементами системы, одинаково удаленными от верхнего структурного звена и имеющими схожие права. Для реализации функций управления системы создается специальный аппарат, структура которого определяется составляющими его звеньями и количеством иерархических ступеней управления. Структура управления должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом. Это положение распространяется на деятельность любого производственного коллектива, любого социума, включая и семейные отношения. Более того, иерархия характерна и для всего живого. Животные, существующие коллективно (стадо, прайд, стая, сообщества насекомых), выживают благодаря иерархической организации, и нарушение этих внутренних связей может привести к гибели всей популяции. Такая организационная структура регулирует взаимоотношения между особями, определяет порядок доступа к жилищу, пище, процесс охоты и спаривания.

В самом общем случае можно сказать, что существуют различного типа иерархические и линейные структуры. Для иерархических характерно наличие управляющей и хотя бы одной подчиненной подсистемы; наличие иерархии является признаком высокого уровня организации. В линейных структурах управляющие функции распределены между всеми элементами системы. Избыточные структурные уровни свидетельствуют о нецелесообразном, расточительном расходе ресурсов, кроме тех случаев, когда планируется дальнейшее развитие системы, ее морфологическая перспектива (морфология — наука о структуре и форме). Процесс управления определяется воздействием на подсистемы и их элементы с целью обеспечения свойственных системе функций при изменении состояния окружающей среды. При централизованном командном управлении источником и стимулятором управляющих процессов является верхняя иерархическая ступень; инициатива подсистем ограничена и их функциональное поведение носит исполнительный характер.

Опыт консультирования автором отечественных и зарубежных фирм показывает, что основной причиной снижения эффективности деятельности предприятия чаще всего бывает несоответствие действующей структуры управления изменившимся условиям и попытки сосредоточить, централизовать управление на высших иерархических уровнях.

Оптимальная организационная структура, соответствующая динамичным изменениям внешней среды, способна решить следующие задачи: координацию работы всех функциональных служб предприятия, четкое определение прав и обязанностей, полномочий и ответственности всех участников управленческого процесса. Своевременная корректировка структуры способствует повышению эффективности деятельности предприятия, а обоснованный выбор организационной структуры в значительной мере определяет стиль управления и качество трудовых процессов.

Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления.

Рост приводит к усложненности, а усложненность — конец пути.

В теории организационных структур за последнее десятилетие XX века активно развивается новая философия бизнеса: "малое — прекрасно". Сторонники этой концепции считают, что малый бизнес значительно гибче, динамичнее и, главное, эффективнее, чем крупные предприятия. Мелкие фирмы более чутко реагируют на современные инновации, быстрее внедряют в производство и на рынок новые продукты. Исследования показали, что небольшие фирмы (до 500 чел.) дали в 4 раза больше новинок, чем средние компании (до 1000 чел.), и в 24 раза больше, чем крупные (свыше 10 тыс. чел.) .

Проблема выбора типа структуры управления предприятием стала весьма актуальной для предприятий и фирм современного Казахстана. Подавляющее большинство неудач в управлении производством объясняется в первую очередь несовершенством организационной структуры управления. На заре современного российского предпринимательства этот вопрос мало кого интересовал, так как создаваемые новые фирмы были, как правило, с небольшим количеством сотрудников и просты в управлении. Естественно, что в то время самыми распространенными были "плоские" структуры, когда руководитель работал с подчиненными напрямую, без посредников. Но, как быстро убедился и затем неоднократно высказывался об этом финансовый директор фирмы "Партия" Михаил Кузнецов, при увеличении численности персонала единоличное управление становится невозможным и возникает необходимость ввода в действие вертикальных структур. Простейшая двухуровневая "плоская" вертикальная структура, как наиболее гибкая, адекватно реагирующая на изменения ситуации, и до настоящего времени остается весьма распространенной среди российских производственных управленческих структур. В таких системах информация менее подвержена искажениям, так как информационные каналы короче и ее трансформация при переходе с одного уровня управления на другой минимальна.

Дальнейшее развитие предприятия требует принятия новых структурных решений, осуществляется переход от функциональной структуры, например к дивизионной, представляющей собой объединение нескольких функциональных структур (от английского division — подразделение). Предприятия с дивизионной структурой управления принимают стратегические решения на общеорганизационном уровне (управление финансами, маркетинг, капитальные вложения и т.д.), но их функциональные, или дочерние, подразделения обладают достаточной самостоятельностью, осуществляют свое планирование, сбытовую

деятельность, кадровую политику. Но при этом неизбежно растет численность управленческого персонала, чаще всего до 25—30% от числа работающих, и соответственно растут расходы на его содержание. Далеко не всегда совпадают цели и задачи "верха" многоуровневой иерархии и дочерних подразделений.

Дивизионная структура управления успешно применяется в тех организациях, которые ведут операции в различных сферах бизнеса (диверсификация деятельности) и охватывают обширные географические регионы. При высоком уровне диверсификации крупные корпорации применяют одну из разновидностей дивизионной структуры — продуктовую, где осуществляется управление по основной номенклатуре выпускаемой продукции. При этой структуре функции управления передаются руководителю, целиком отвечающему за производство и сбыт определенного типа продукции, образуется небольшая специализированная по продукту фирма внутри крупной корпорации.

В международных компаниях широкое распространение получила матричная система управления, сочетающая преимущества крупных компаний с развитой функциональной структурой и небольших фирм с их оперативными, подвижными структурами управления. При матричной системе предприятие имеет двойное подчинение — по функциональному и территориальному признаку при существенной оперативной самостоятельности.

И все-таки, пожалуй, наибольшее распространение получила трехуровневая структура управления, так работает подавляющее большинство малых и средних предприятий. Чем выше иерархический уровень, тем более сложные, ответственные задачи выполняют сотрудники. Очевидно, что сотрудники высшего уровня управления, решают в основном стратегические задачи, сотрудники среднего уровня — тактические, а низшего уровня — оперативные. Анализ и совершенствование действующих организационных структур выполняются различными методами, среди которых наиболее простыми, доступными, являются: метод аналогий (изучаются структуры управления предприятий, работающих в сходных, производственно-экономических условиях), экспертных оценок (совершенствование структуры управления предприятия выполняется на основе анализа, возникших структурных проблем опытными консультантами и изучения передовых систем управления, на родственных или близких по задачам предприятиях, включая и зарубежные), и метод структуризации целей (когда структура управления разрабатывается с ориентиром на стратегические задачи предприятия). Более профессионален, но непросто в реализации метод организационного экономико-математического моделирования. Он основан на разработке алгоритмов основных функций предприятия в условиях действия критериев оптимальности управления и существующей системы ограничений. Этот метод широко использует способы математической формализации, что позволяет легко перейти к компьютерному программированию и анализу вариантов организационных структур с помощью средств вычислительной техники.

Анализ деятельности ведущих компаний и фирм показывает, что их организационные структуры находятся в постоянном диалектическом развитии.

За последние годы в Казахстане получила распространение еще одна форма организационной структуры производственного управления — промышленные холдинги. Предприятиям, обычно одной отрасли производства, удобнее осуществлять контроль совместной деятельности и решать вопросы общего стратегического планирования, сохраняя при этом свою хозяйственную и правовую самостоятельность. Холдинги не занимаются проблемами производственной деятельности, но от своего имени могут заключать коммерческие договора и контракты, что особенно выгодно при выходе на международные рынки. Наиболее распространенный метод создания холдинговой компании — владение контрольными пакетами акций или других ценных бумаг промышленных фирм. Держатель контрольного пакета имеет возможность контролировать ход производства и сбыта продукции входящих в холдинг предприятий.

Организационная структура управления системой определяет функциональные взаимоотношения между ее элементами, формализует разделение обязанностей, иерархию подчиненности и ответственности, необходимую специализацию. Чем меньше в структуре предприятия иерархических уровней, тем легче оно приспосабливается к изменениям внешней и внутренней среды, но существенно возрастает ответственность его руководителей и выше должен быть уровень подготовки исполнителей.

Классификация по каким-либо существенным признакам (типология) всегда бывает условной, она основывается на понятии типа как определенного, кардинального признака установления общности изучаемой управленческой структуры.

Но можно определить ряд требований, которым должна соответствовать оптимальная (на какой-то определенный отрезок времени) организационная структура:

- структура управления предприятием должна обеспечивать эффективное достижение основных производственных и организационных целей;
- обеспечивать взаимодействие всех элементов структуры, научно-технического, линейного и управленческого персонала;
- адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Следует учитывать, что помимо формальной структуры на каждом предприятии действует и межличностная неформальная структурная связь, между подразделениями, особенно на горизонтальном уровне. Сотрудники более охотно вступают в контакты с равными себе по служебному положению, чем со старшими или младшими по должности. Потoki информации, циркулирующие на горизонтальных уровнях иерархической структуры, имеют свои особенности. Они меньше подвержены искажениям, носят в основном координационный, а не приказной характер, более оперативны, но не всегда достоверны, так как не содержат механизмов проверки сообщений. С помощью горизонтальных связей легче и быстрее решаются сложные производственные вопросы, но также широко распространяются слухи и домыслы.

Обоснованный выбор типа организационных структур зависит от взвешенного анализа многих факторов: возможность использования

компьютерной техники для анализа структур, стратегии развития предприятия на исследуемый период, объемы выполняемых работ и, наконец, производственный опыт управленческого персонала. Простейший и часто применяемый метод выбора оргструктуры — изучение структур успешно развивающихся родственных предприятий. Другой метод — разработка новой структуры осуществляется на основе рекомендаций профессиональных консультантов и экспертов. Реже применяются методы структуризации целей и организационного моделирования.

Любая, даже самая совершенная структура управления обречена на изменения и дальнейшее совершенствование. Чем раньше органы управления определяют необходимость этих перемен, тем эффективнее будет процесс управления, тем меньше будет угроза стагнации, регресса системы. Причина неизбежности новых организационных отношений и соответствующих структур управления кроется в постоянном развитии и перераспределении функций между элементами системы управления, моральном старении структуры и в таком мощном катализаторе социальных, экономических и управленческих изменений, как научно-технический прогресс (замена оборудования, освоение новых изделий и технологий). Однако большинство структурных преобразований встречает сопротивление со стороны персонала, и эти преобразования будут иметь высокие шансы на успех, если самое активное участие в них будут принимать высшие руководители организации. Важно, чтобы необходимость структурных преобразований, была ясна всем и каждое нововведение было бы должным образом аргументировано. Руководители предприятия должны быть морально готовы к возможным сбоям в работе, к нарушениям привычных ритмов деятельности.

Опыт передовых предприятий Казахстана и успешно работающих, зарубежных фирм показывает, что наметилась стойкая тенденция замены чисто инженерного, узкофункционального труда более творческим, разнообразным, требующим самостоятельных управленческих решений. Все шире вовлекаются в процесс управления низовые структурные звенья, более высокие иерархические уровни концентрируются на решении наиболее сложных, стратегических задач. Эти изменения в содержании управленческого труда требуют упрощения сложных иерархических структур. Полезно вспомнить, что всемирно известный менеджер Ли Якокка приступил к реорганизации корпорации "Крайслер" с упрощения структуры управления и сократил численность управленческого аппарата среднего звена на 40%!

К сожалению, совершенствование государственной системы управления осуществляется чаще всего под влиянием субъективных факторов, волевыми решениями отдельных личностей или государственных министерств и ведомств. При попытках сократить численность аппарата управления госслужбы нередко снижается эффективность отдельных функций подразделения, что заставляет формировать новые структуры управления.

В настоящее время экономика страны поражена новым вирусом стойкого "ведомственного синдрома": неоднократно осужденная структура ведомственно-административного управления продолжает существовать и присваивать право

собственника средств производства в завуалированном виде — то в форме госзаказа под маркой целевых федеральных или региональных программ, то в акционерной форме. Этот зловредный и опасный вирус может быть уничтожен только одним антибиотиком — созданием единого правового пространства для всех структур власти Казахстана.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности.
- 2) Перечислите элементы организации.
- 3) Какие управленческие формы вы знаете?
- 4) Какие циклы проходит организация в своем развитии?
- 5) Из чего состоит система управления персоналом?

1.6 Основные подходы к управлению персоналом

Разумно созданная структура системы управления в значительной мере определяет ее эффективность, так как обеспечивает устойчивость связей между множеством составляющих компонентов объекта управления и обеспечивает целостность системы. Она связывает отдельные элементы системы в единое целое, существенно влияет на формы и организацию планирования, оперативного управления, способы организации работ и их координацию, дает возможность измерить и сравнить результаты деятельности каждого звена системы. Структура влияет и на технологию управления, ставит задачи оптимального распределения информации, использования управленческой техники при подборе и расстановке кадров. Характеристики "внутренней среды" системы можно описать, не вдаваясь в подробности ее устройства, если известны ее основные функции.

Упрощенно говоря, можно обеспечить управление двумя способами: руководить подчиненными непосредственно или ввести промежуточную ступень управления и руководить коллективом через своих заместителей.

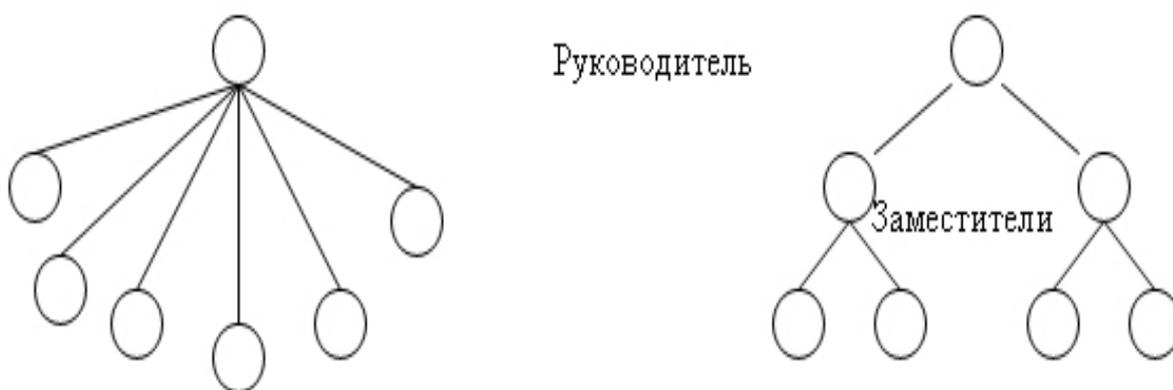


Рисунок 6.1 - Два способа управления

Первый способ управления (линейная структура), когда исполнитель подчиняется и получает указания только от одного руководителя, прост, понятен каждому и вполне логичен. В этом случае структурное подразделение

возглавляет наделенный необходимыми полномочиями начальник и осуществляет единолично все функции управления. Его решения обязательны для выполнения сотрудниками, оптимальной рабочей группой следует считать коллектив, с руководством которым справляется один человек.

Следует помнить, что реализуемый при этом принцип единоначалия не только концентрирует всю полноту власти в одних руках, но и налагает персональную ответственность на руководителя (как часто сейчас забывают, что власть подразумевает и ответственность за свои действия!). Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Однако в этом случае руководитель, единолично отвечая за все стороны деятельности коллектива, обязан один выполнять весь комплекс управленческих работ и часто испытывает большую информационную перегрузку. Если исполнителей много и они выполняют работу различного типа, то управлять ими становится сложно. Линейная структура оправданно применяется в небольших двухуровневых организациях или в качестве элемента более сложных, занятых простыми видами деятельности.

Достоинством линейных структур управления является их простота, четкость построения, явно и недвусмысленно выраженная подчиненность и ответственность структурных элементов, но диапазон их применения ограничен из-за возникающих организационных трудностей при решении многоуровневых неоднозначных задач. Сложно решаются вопросы, возникающие между подразделениями, часто наблюдаются случаи неравномерной загрузки руководителей, успех работы во многом зависит от их мастерства и опыта.

Следует отметить, что не все большие системы являются иерархическими, наука достаточно часто сталкивается с парадоксом существования одноуровневых и притом устойчивых систем. Большинство полимеров, таких, как, например, нейлон, представляют собой простейшие линейные структуры из одинаковых мономеров.

Второй способ управления (функциональная структура) значительно облегчает работу руководителя, так как у него имеются заместители и практически ему нужно работать только с ними, а не со всем коллективом исполнителей индивидуально. Каждый из заместителей по функциональным направлениям обязан компетентно решать возникающие производственные задачи и имеет право принимать самостоятельные решения в пределах своих полномочий. Функциональную структуру управления часто называют традиционной или классической, так как она применяется уже многие годы и ее особенности более глубоко исследованы.

Особенно плодотворна именно эта структура управления, если для производственного процесса характерна специализация по нескольким направлениям, что требует и специализации руководителей этих видов работ. Традиционно на производстве действуют следующие функциональные блоки: планирования, оперативного управления, снабжения, бухгалтерского учета и в последние годы — маркетинга. На практике часто применяются различные

гибридные структуры управления, так называемая дихотомия, т.е. деление на пары "соподчиненных" элементов.

При всей логической ясности и простоте функциональные структуры управления обладают труднопреодолимыми недостатками: сложно осуществлять координацию и согласованность решений специалистов, каждый из которых считает, естественно, свои задачи приоритетными и сохраняется основной порок структуры — большинство оперативных решений, независимо от их важности, должен принимать высший руководитель. Опыт управления убедительно показывает, что функциональную структуру целесообразно применять в тех случаях, когда предприятие выпускает ограниченную номенклатуру изделий и действует в стабильных внешних условиях.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Объясните понятие « деятельность по управлению персоналом».
- 2) Какие концепции управления персоналом вы знаете?
- 3) Объясните понятие «организационная культура» и « корпоративная культура».
- 4) Какие типы организационной культуры вы знаете?

1.7 Концепция человеческого капитала

В условиях рыночной экономики предприятия испытывают давление конкуренции; на рынке постоянно сравниваются вид, качество, цена и другие признаки продукции. Неконкурентоспособные продукты и соответственно их производители рано или поздно покидают рынок. Экономическая же конкуренция направляет преимущественно посредством цены – ресурсы, а значит и рабочую силу, туда, где их использование наиболее результативно с точки зрения всего хозяйства. Для отдельного предприятия это означает: чтобы противостоять конкуренции, оно должно производить продукцию с наименьшими затратами и адекватного качества. Вывод: численность и качество персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия. Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач предприятия, переизбыток же его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование самого предприятия.

Методы по обеспечению наличия персонала. На рисунке представлена процедура обеспечения фирмы персоналом.

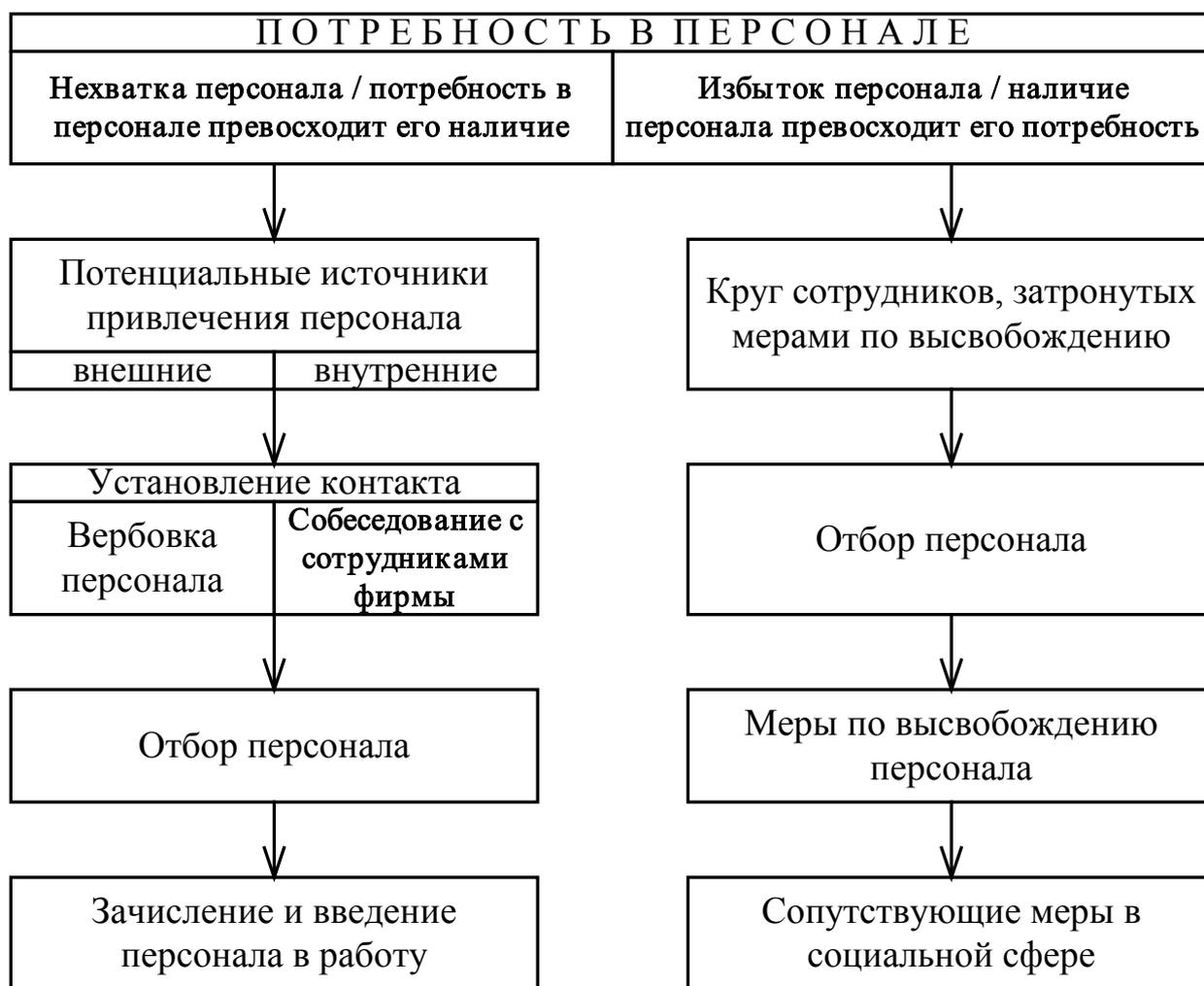


Рисунок 7.1 – Процедура обеспечения фирмы персоналом.

Исходной точкой всех этих мероприятий является определение потребности в персонале, для этого необходимо уточнить стоящие перед предприятием задачи, решение которых требует определенного числа работников определенной квалификации. Соответствующая потребность в персонале сравнивается с его наличием в данный момент или будущем. Если потребность в персонале превосходит его наличие в настоящее время (т.е. налицо случай нехватки персонала) следует начать конкретные мероприятия по привлечению персонала. Прежде всего, необходимо уточнить потребность в привлечении персонала с точки зрения количественного, качественного и временного аспектов. Для этого нужна информация о возможных «целевых группах» мероприятий по привлечению персонала. При наличии этой информации можно предпринимать шаги по установлению контактов с предполагаемыми будущими сотрудниками. При этом сначала рассматриваются возможности привлечения персонала, существующие внутри самого предприятия. Примером здесь является объявление конкурса внутри самого предприятия на замещение вакантной должности. После установления контактов проводится отбор соответствующих кандидатов. Предпосылкой является описание требований вакантных рабочих мест и квалификации претендентов, включая возможности повышения квалификации. Завершаются мероприятия по обеспечению персоналом

выполнением формальностей по зачислению на работу или переводу на новое рабочее место. Все эти задачи находятся в ведении персонала. В тесной взаимосвязи с привлечением персонала находятся меры по введению персонала в курс дела, которые являются связующим звеном между зачислением либо перемещением на новое место работы и теми видами деятельности, которые это место работы характеризует. Обеспечение требуемого персонала может также означать необходимость сокращения работников. Это происходит в том случае, когда численность персонала на данный момент превосходит потребность в нем, продиктованную необходимостью выполнения стоящих перед предприятием задач. Поэтому следует также проанализировать проблематику сокращения персонала. При этом следует принять ряд решений и осуществить ряд мероприятий. Сначала необходимо наметить круг сотрудников, на которых могут распространяться меры по сокращению. Затем происходит отбор сотрудников, конкретно затрагиваемых этими мерами. Непосредственные меры по сокращению сопровождаются мероприятиями в социальной сфере, например, выплатами финансовой компенсации, мероприятиями по переквалификации для новых рабочих мест и т.д. Можно назвать следующие этапы, определяющие потребность в персонале:

- 1) Задачи предприятия и программа их выполнения;
- 2) Количество произведенной или реализованной продукции в расчете на единицу времени (например, за год) в рамках определенных технических мощностей предприятия;
- 3) Масштабы технологизации, т.е. необходимость учитывать возможность частичной замены рабочей силы техническими средствами (например, использование роботов и компьютеров);
- 4) Структура и качество организации, т.е. способы создания рабочих мест, определение граничных показателей производительности и т.д.
- 5) Индивидуальные показатели производительности, характеризующие возможности замещения большого количества рабочей силы более высоким качеством рабочей силы;
- 6) Объем и структура рабочего времени.

Задача выявления потребности в персонале заключается в том, чтобы установить численность, квалификацию, время и место использования работников необходимых для выполнения предприятием задач сегодня и в будущем.

В ходе определения потребности в персонале должна быть представлена информация о количестве и качестве необходимой рабочей силы, уточненными данными о месте и времени восполнения потребности в персонале. С точки зрения времени следует учитывать текущую (и возможную в ближайшее время) потребность в персонале, с одной стороны, и долгосрочную – с другой. Необходимо также различать валовую потребность в персонале, т.е. совокупную численность работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия, и чистую потребность в персонале, т.е. показатель, характеризующий несоответствие наличия персонала и валовой потребности в нем. Чистая потребность в персонале может быть соответственно

положительной либо отрицательной. Положительная чистая потребность в персонале может проявиться как потребность в заполнении освободившихся мест или как новая потребность в заполнении освободившихся мест, или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест. Текущая (сегодняшняя) потребность зависит от качественной и количественной программы производства, от применяемых технологий и от рабочего времени, а будущая потребность – от запланированных процессов по увеличению или сокращению организации, возрастной структуры персонала предприятия, запланированной рационализации и учета возможных пожеланий работников. Между этими факторами влияния существует так же сложная взаимосвязь. Значительные проблемы связаны с тем, что определение потребности в персонале носит характер прогноза. Основой определения потребности в персонале служит разработка плана рабочих мест, а значит и качественный анализ задач, выполнение которых необходимо в рамках всего производственного процесса.

Проясним проблематику определения потребности в персонале, учитывая и сопоставляя две величины: «валовая потребность в персонале» и «наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала». Разница между ними и составляет чистую потребность в персонале, которая выражается в избытке либо нехватке персонала. Эти величины выражают следующее: как уже отмечалось выше, валовая потребность в персонале (необходимое наличие персонала) – это численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения производственных задач в данный момент или в ближайшем будущем (современная или будущая общая численность персонала на предприятии). Вывести эту величину можно исходя из стоящих перед предприятием целей производства и сбыта, и учитывая при этом степень механизации, организационную (структуру) концепцию, а также другие факторы влияния. Некоторые методы такого расчета будут приведены в следующем разделе. Наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала (прогнозируемое фактическое наличие персонала) – это прогнозируемое наличие персонала в будущем. Оно складывается из наличия персонала в данный момент и из прогнозируемого уменьшения, и уже четко известного будущего притока персонала. Численность работников должна была бы постоянно уменьшаться за счет уходов на пенсию, смертей, увольнений и т.д. Величину «наиболее вероятного прогнозируемого наличия персонала» можно получить при ответе на вопрос: «Как изменится численность работников, если со стороны предприятия не принимаются никакие меры ни по найму, ни по увольнению работников». Чистая потребность в персонале определяется в результате сравнения валовой потребности в персонале и прогнозируемого наличия персонала.

Приведенные выше рассуждения можно систематизировать с помощью следующих формул:

$$\begin{aligned}
 P_{\text{ч}} &= P_{\text{в}} - E \\
 E &= H_{\text{ф}} - O_{\text{ни}} - O_{\text{п}} + P_{\text{п}}
 \end{aligned}
 \tag{1.7.1}$$

где, $P_{\text{ч}}$ – чистая потребность в персонале (нехватка либо избыток персонала);

P_B – валовая потребность в персонале на дату планирования;

E – наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала (прогнозируемое фактическое наличие персонала);

N_{Φ} – наличие персонала на данный момент (фактическое наличие персонала);

$O_{ни}$ – отток персонала в запланированный период времени не по инициативе фирмы (четко известный отток, например, уход на пенсию, призыв в армию, статистически установленный отток, например, смерть сотрудника, увольнения по собственному желанию и т.п.);

$O_{п}$ – остаток персонала в запланированный период времени по инициативе фирмы (повышение по службе, либо перевод на другое место внутри фирмы, увольнение, предоставление отпуска);

$P_{п}$ – приток персонала в запланированный период времени (например, повышение по службе, либо перевод с другого места работы внутри фирмы, возвращение со службы в армии, возвращение из трудового отпуска).

Существуют различные методы прогнозирования валовой потребности в персонале. Это, прежде всего глобальные методы, которые в свою очередь делятся на ориентированные на прошлое и не ориентированные на прошлое; и детальные методы, подразделяющиеся на ориентированные на задачи и ориентированные на организацию.

В соответствии с концепцией планирования, включающей как долгосрочное глобальное планирование, так и краткосрочное детальное планирование, можно различать методы глобальной оценки потребности и методы детальной оценки потребности.

Глобальные методы. При глобальных методах определения валовой потребности в персонале рассматриваются, как правило, все фирмы в целом и исходя из этого определяется глобальная потребность в персонале. В основе методов, ориентированных на прошлое, лежит предположение, что величины, установленные в прошлом, позволяют сделать выводы и о величинах ожидаемых в будущем. Регрессивный и корреляционный анализ, в ходе которого учитывается взаимосвязь между двумя или несколькими переменными величинами, может применяться при прогнозировании потребностей персонала в тех случаях, когда существует тесная взаимосвязь между потребностью в персонале и такими величинами, как оборот или объем производства. Разумеется, эта взаимосвязь в различных подразделениях фирмы выражается с разной силой. В сферах, непосредственно связанных с производством и сбытом на рынке, следует ожидать более тесную взаимосвязь, чем в административных службах, отделах НИОКР и т.д. Глобальный, не ориентированный на прошлое подход к определению потребности в персонале, основывается на концепции систематических и несистематических опросов экспертов, а частично и на проекции общеэкономических потребностей.

Детальные методы. Глобальные методы позволяют составить лишь грубый прогноз потребности в персонале. Однако, поскольку, в конечном счете, результаты прогнозов должны принять конкретную форму мер по пополнению или сокращению персонала, необходимы детальные методы. Задачей детальных

методов является, поэтому, скорее не определение общей потребности в персонале, а выявление потребности в конкретной рабочей силе на конкретных рабочих местах. Поэтому эти методы применяются преимущественно при средне- и краткосрочном планировании. Важнейшими вспомогательными средствами определения точных величин потребности в персонале являются организационные планы и штатные расписания, а также информация о планируемом увеличении объема работы.

Исходной точкой определения потребности в персонале на основе организационных планов является штатное расписание. Оно представляет собой результат анализа и синтеза организационных задач. При этом особенно четко проявляется тесная связь, существующая между определением потребности в персонале и организационной деятельностью. На основе штатных расписаний можно сделать вывод о качестве и численности требуемого персонала. При этом предпринимается попытка объединить похожие рабочие места в категории мест и спрогнозировать исходя из этого потребность в персонале.

Отправной точкой в определении потребности в персонале на основе поставленных задач являются запланированные задачи, при этом необходимо предпринять два основных шага. Первый шаг представляет собой расчет общего количества часов работы, необходимых для выполнения запланированных задач. Предпосылкой этому является детальное описание работ, частично получаемое в результате подготовки работ и предварительных расчетов. Второй шаг состоит в определении необходимой численности персонала исходя из общего количества часов. Для этого надо разделить общее количество необходимых часов на среднее время присутствия одного работника. Причем, средние выведенные на основе опыта показатели должны учитывать и время отсутствия, например, по причине болезни или отпуска. Представляет эти данные статистика по персоналу.

Аналитическая обработка данных по наличию персонала в настоящий момент времени влечет за собой относительно мало проблем. Анализ можно проводить как в количественном, так и в качественном плане. При этом можно выделить различные группы работников, группы требований сфер деятельности предприятия и т.д. Систематический учет состояния персонала на данный момент позволяет на основе информации о возможном развитии отдельных работников сделать выводы о будущем качественном составе и трудовом потенциале. Такой анализ часто называют «инвентаризацией персонала». Наличие персонала в перспективе определяется его наличием на данный момент за вычетом ожидаемого оттока и с прибавлением точно известного притока. Если произвести анализ наличия персонала на данный момент относительно просто, то прогноз притока и оттока персонала осложнен наличием факторов неопределенности.

Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией. Под профессией понимают комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности. Можно говорить, например, о профессии менеджера, юриста,

экономиста, врача и т.д. Совокупность знаний, умений и навыков, личных свойств, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, получила название профессиональной пригодности, которая может быть потенциальной и реальной.

Первая основывается на способностях, физических и психических свойствах человека; вторая складывается постепенно в результате освоения им новых знаний и навыков. В пределах каждой профессии в результате разделения труда выделяются специальности, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и прочее. Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения, воедино формируя квалификацию, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций.

Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу, вторая – совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств. Квалификация работника определяется такими факторами как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии. Для руководителей речь идет также об уровне организационных навыков. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах, дипломах, свидетельствах и прочее. Степень квалификации работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ним задачи, может быть названа компетентностью. Статистика позволяет рассчитывать ряд количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала.

Коэффициент квалификации работников $K_{КВ}$ определяют по формуле:

$$K_{КВ} = \sqrt{(P_{ОБ} \times P_{ОП}) / N^2} \quad (1.7.2)$$

где, $P_{ОБ}$ – число работников, имеющих необходимое образование;

$P_{ОП}$ – число работников, имеющих необходимый опыт;

N – общее число работников.

Затраты на персонал.

Затраты на персонал представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда. К ним относятся заработная плата и начисления на ее, дополнительные расходы, социальные выплаты.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты предприятия независимо от источников их финансирования, в том числе суммы, начисленные за неотработанное время, в течение которого за работниками сохраняется заработная плата, а также стимулирующие и компенсационные выплаты. Все эти суммы включаются в себестоимость, либо проводятся за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и размерами не ограничиваются.

В фонд заработной платы не включаются суточные; разного рода начисления; пособия и другие выплаты, не связанные с оплатой труда. Одновременно из него не вычитаются налоги и удержания. Поскольку рабочее время учитывается в человеко-часах, человеко-днях и человеко-месяцах (кварталах и годах), в статистике выделяются и соответствующие фонды заработной платы.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Как осуществляется оценка стоимости человеческого капитала?
- 2) Перечислите параметры, включаемые в начальные издержки.
- 3) Объясните структуру восстановительных издержек.
- 4) Что такое ожидаемая реализуемая стоимость специалиста? Из каких элементов она состоит?

1.8 Кадровая политика

Выделяют следующие цели кадровой политики:

1) Цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, отношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.д.);

2) Цели, направленные на улучшение отношений предприятия с сотрудниками (участие их в управлении предприятием, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.д.).

Экономические цели предполагают максимизацию проблем и минимизацию затрат. С точки зрения интересов всего общества, неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.

Под социальными целями следует понимать ожидание, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение. Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворенности работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных условий труда на предприятии. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организацию их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом. В качестве базы для ее построения используются принципы, то есть правила и методы, разрабатываемые наукой и опробованные практикой.

Многочисленные исследования и опросы руководителей наиболее благополучных компаний в разных странах мира позволяют сделать важное обобщение: эффективность (производительность) организации зависит от трех важнейших условий:

- благоприятность деловой окружающей среды;
- правильность стратегии компании;
- качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.

Остальные классические факторы производства – капитал, технология и т.д. – результат вышеназванных условий. Между прочим, первые два условия также результат третьего (качества менеджеров и всего человеческого потенциала организации). Даже лучшие макро- и микроэкономические модели стратегии и политики терпят провал без компетентного исполнения. Особенно это касается уровня предприятий, руководители которых в странах СНГ имеют ограниченный доступ к внешней и особенно зарубежной экспертизе в области управления.

При любых изменениям в организации, особенно при ее трансформации из иерархически централизованной, в более плоскую и рыночную – ориентированную, наибольшие трудности вызывает изменение самих людей. Как можно убедить людей активно участвовать в реконструировании предприятия, его приватизации и, если необходимо, даже уменьшении его размеров? Особенно осознание и применение концепции и практики управления человеческими ресурсами может способствовать решению этой проблемы. Одной из главных целей данного раздела является рассмотрение общности и различий между западными и восточноевропейскими странами в их концепциях и в практике управления человеческими ресурсами и их развития в процессе структурных адаптаций. Глобальные изменения в экономике, в свою очередь, привели к кардинальным изменениям в организационных структурах и практике управления.

Управление персоналом становится ее стратегической задачей. Развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в традиционных, централизованных и бюрократических организациях. На фоне этих достаточно динамичных и сложных изменений существенные трансформации в довольно краткий период – всего 10-15 лет – претерпели и концепции управления человеческими ресурсами и их развитие.

Что же такое управление персоналом в сравнении с традиционной практикой «отдела кадров»? Сущность УП заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. УЧР связано с динамикой всех ресурсов, аспектов внешней среды деятельности компании и требует интегрированного подхода. Высшее звено управления должно быть прямо вовлечено в процесс УЧР, которое охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса. Поэтому УЧР носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить результативность компании и удовлетворить потребности сотрудников. Из всех характеристик УЧР, которые отличают его от традиционного «управления кадрами», ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция со стратегией бизнеса.

Стратегия УП исходит из того, что линейный менеджмент должен объединить практику и цели УП со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать,

вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости. Это требует, например, эффективной интеграции планирования потребностей в рабочей силе в общий процесс внутрифирменного планирования.

УП может существенно повлиять на результаты компании только тогда, когда различные его функции, такие как развитие карьеры, отбор сотрудников и прием на работу, мотивация, аттестация, тренинг, партнерство наемных работников и менеджеров объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса. Только в этих условиях УЧР станет ключом к раскрытию возможностей и реализации преимуществ человеческого потенциала организации. И действительно, в мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются квалифицированные человеческие ресурсы и научная база, а не, как считала классическая экономическая теория, земля, капитал и природные ресурсы.

Наиболее типовыми элементами практики УП компаний является акцент на качество подбора, найма и тренинга сотрудников, применение групповых методов работы, с тем, чтобы создать благоприятную среду для сотрудничества и делегирования принятия решений. Разрабатываются критерии оценки результатов коллективного труда. УП встраивается в общую стратегию компании, так же как и функция планирования труда.

Как правило, УП входит в сферу компетентности непосредственно президента компании или его первого заместителя. Представляем некоторые приоритеты из практики УП нескольких сот компаний:

- занятие руководящих должностей, прежде всего, сотрудниками своей компании;
- акцент на качество и гордость за достигнутые результаты;
- уменьшение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация отдельных ресторанов, парковок и других привилегий);
- создание благоприятных условий труда и окружающей среды;
- поощрение открытого делового сотрудничества, общения, доказательности принимаемых решений, участие работников в принятии решений;
- увольнения не производятся без попыток найти другую работу;
- формирование культуры работы в «команде»;
- участие работников в прибыли;
- повышение квалификации работников.

Среди многих задач УП наиболее часто называются следующие:

- участие в деловой разработке стратегии компании;
- подбор, наем и расстановка сотрудников;
- мотивация и вознаграждение;
- трудовые отношения;
- пенсионная политика;
- общение и климат в организации;
- тренинг и развитие человеческих ресурсов.

Практика экономически эффективных компаний позволяет предположить ряд важных принципов, которые легли в основу УП, среди них наиболее часто отмечаются следующие:

- эффективная система подбора, найма и расстановки сотрудников;
- система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению у другим фирмам и является хорошо управляемой;
- вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы);
- развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации;
- занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности, способностями и квалификацией;
- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Объясните понятие кадровая политика.
- 2) Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
- 3) Охарактеризуйте активную и пассивную кадровую политику.
- 4) Охарактеризуйте реактивную кадровую политику.
- 5) Дайте характеристику превентивной кадровой политики.
- 6) В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?

1.9 Управление персоналом развивающейся организации

Управление персоналом состоит из трех частей:

- развитие человеческих ресурсов;
- использование человеческих ресурсов;
- формирование окружающей среды, условий благоприятных и для использования, и для развития человека и его потенциала.

Наиболее важной и новой тенденцией в УП, повышения его роли до уровня стратегической функции является эволюция фрагментного повышения квалификации (тренинг) к новой, более интегральной концепции – развитию человеческих ресурсов (РЧР). Целью развития человеческих ресурсов является обеспечение фирмы хорошо подготовленными кадрами, мотивированными работниками в соответствии с целями и стратегией организации. Обычный тренинг не может справиться с этой задачей. К сожалению, отождествленный тренинг и РЧР являются наиболее частой ошибкой не только практиков, но и теоретиков. Ключевыми характеристиками развития человеческих ресурсов являются его тесная связь с целями и стратегией организации, с настоящими и будущими проблемами эффективности производства, поддержка РЧР высшим управлением, а также постоянный анализ окружающей среды и выявление благоприятных и неблагоприятных факторов для бизнеса в этой среде. Например, крупные компании все больше инвестируют в подготовку персонала, поскольку внешний рынок труда и система образования все меньше удовлетворяют их потребностям. Этому так же способствует и сокращающийся

жизненный цикл товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций. Недаром многие компании в увеличение инвестиций в РЧР видят свое главное оружие в конкурентной борьбе. Таким образом, хороший план РЧР, как правило, является результатом совместной разработки стратегического плана бизнеса и управления человеческими ресурсами. Поэтому специалисты по РЧР должны принимать непосредственное участие в разработке долгосрочной стратегии компании. Компании практикующие развитие человеческих ресурсов, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью удовлетворения потребностей потребителей. В таких компаниях лучше карьерные перспективы и система мотивации, меньше текучесть (кадров) персонала, меньше несчастных случаев, прогулов, более высокая степень удовлетворенности работой. Развитие человеческих ресурсов кроме выработки стратегии непосредственно включает прогнозирование и планирование персонала, своевременное повышение квалификации новых работников, укрепление связей с другими организациями по обучению и тренингу, аттестацию персонала и определение учебных потребностей, систему профессионального роста. Новой сферой деятельности в системе РЧР является организационная культура, ее постоянный анализ и улучшение. Важными характеристиками такой культуры могут быть открытое деловое сотрудничество – общение и горизонтальные связи, разрешение ошибаться как возможность познания, использование ролевых моделей, стиль управления, нацеленный на объединение принимаемых решений, доступность, неформальность, инновации и творчество. Среди других наиболее важных тенденций в формировании и развитии персонала можно отметить следующее:

- повышение гибкости системы РЧР и ее ориентация на конечные результаты бизнеса;
- движение от фрагментарного повышения квалификации к целостному развитию человека;
- сдвиг от акцента на индивидуальное обучение к «обучающимся организациям»;
- изменение функций специалиста по обучению персонала: от преподавателя – к профессиональному консультанту по развитию человеческих ресурсов;
- переход от стандартных программ обучения к гибким проблемно-ориентированным программам развития.

Такие программы должны представлять собой замкнутый, ориентированный на проблемы компании и конечные результаты цикл развития человеческих ресурсов, а не только обучения. В этой связи важно еще раз подчеркнуть изменения в функциях тренера: из простого передатчика знаний он все больше превращается в специалиста-консультанта в области диагностики проблем предприятия и человека. Он анализирует потребности в повышении квалификации и организационных изменениях, становится дизайнером комплексных программ таких изменений, организатором-исполнителем и специалистом по оценке эффективности, как тренинга, так и программ развития. В этой связи статус специалиста по развитию человеческих ресурсов резко возрастает, и он все больше и больше выполняет стратегическую функцию

развития человеческих ресурсов, которая как раз и заключается в том, что она уже не фрагментарная, как при тренинге, а системная, встроенная в стратегию бизнеса и долгосрочное планирование. Цикл РЧР начинается уже не с наличия стандартной программы обучения (как в традиционных системах), а с определения целей бизнеса. Следовательно, сдвиг в профиле деятельности и квалификации специалистов по подготовке персонала можно проиллюстрировать следующим образом: вчера – преподаватель; сегодня – диагностик, дизайнер, консультант, преподаватель; завтра – диагностик, дизайнер, преподаватель, консультант, интегратор, инициатор изменений.

Чтобы целенаправленно трансформировать «управление кадрами» в «управление человеческими ресурсами», необходимо проанализировать различные альтернативы с их преимуществами и недостатками. РЧР из статьи издержек превратилось, таким образом, в объект инвестиций, и поэтому, как любые инвестиции, оно требует постоянной оценки капиталоотдачи, т.е. оценки того, как затраты на РЧР повлияли или повлияют в будущем на повышение эффективности организации. Для оценки будущих направлений эволюции управления человеческими ресурсами и их развития целесообразно рассматривать результаты опроса мнения японских и американских менеджеров в области УЧР, которые указывают на следующие направления:

- развитие потенциала человеческих ресурсов;
- тщательное использование потенциала человеческих ресурсов;
- развитие групповой деятельности;
- акцент на развитие пожилых сотрудников;
- расширение разнообразия квалификаций;
- стабилизация трудовых отношений;
- обогащение содержания работы;
- пополнение фондов мотивирования;
- улучшение условий труда.

В будущем ключевым словом, определяющим наиболее важную роль функции УЧР, будет «помощь» – помощь линейному менеджменту в управлении изменениями, в формировании системы оплаты труда в РЧР, организации труда и эффективного использования сотрудников в соответствии с целями организации. Среди наиболее важных требований квалификации будущих специалистов по управлению человеческими ресурсами можно назвать:

- глубокое знание бизнеса (продукта, технологии, рынков сбыта, конкурентов, организационной структуры);
- способности применять новейшие методы и инструменты УЧР наряду с традиционными, а также умение проектировать организацию и поддерживать эффективные взаимосвязи, деловое общение;
- способность к управлению изменениями посредством воздействия на людей, внедрения инноваций, распространения лучшего опыта организационного развития.

В условиях становления рыночных отношений возрастает значение регулирования внутривозвратского рынка рабочей силы, в частности различного

вида движения работников внутри предприятия (организации), — задачи, которую можно решить путем кадрового планирования.

Важнейшим направлением кадрового планирования является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели). Планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников.

Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом на предприятии, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д.

Под трудовой карьерой понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест. "Трудовая карьера" является более общим понятием по сравнению с таким, как "продвижение по работе", "продвижение по служебной лестнице", "продвижение в профессии" и т.п.

По отношению к карьере можно использовать ретроспективный подход и говорить о рабочей истории человека, но можно вести речь и о ее планировании как о возможных наиболее целесообразных перемещениях работника.

К оценке карьеры того или иного человека можно подходить по-разному: во-первых, с позиций окружения работника — людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; во-вторых, с позиций самого работника, т.е. как субъективно осознанное отношение работника к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу, достигнутому положению на иерархической служебной лестнице. Причем выбор приоритетов осуществляется работником исходя из своих жизненных целей, ценностных ориентации. Однако свою карьеру работник сравнивает не только со служебным продвижением, но и с жизненными целями.

В частности, как отмечается в литературе, цели карьеры состоят в том, чтобы

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;

- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;

- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;

-работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

Потребности человека, его жизненные цели, а следовательно, и цели карьеры различаются по периодам времени. Каждый человек в той или иной мере планирует свою карьеру, свое будущее, ориентируясь на потребности, способности, реальную оценку имеющихся социально-экономических условий реализации своих ожиданий (желаний) и т.п. Естественно, что составной частью управления персоналом является оказание помощи работнику в реализации его жизненных целей как важного условия мотивации его поведения в трудовой деятельности по крайней мере на данном предприятии.

Пределы и скорость продвижения индивидов зависят от социальных возможностей развития способностей работника, его ценностных ориентации на трудовую карьеру. Существенное влияние оказывает и возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, биолого-психологические особенности организма, а с другой — опыт, образование, квалификация).

Трудовая карьера в большой степени зависит и от начальных шагов в трудовой жизни работника — от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации и т.п. Многообразие факторов, их комбинации применительно к отдельным работникам обуславливают и многообразие видов трудовой карьеры работник. Трудовой путь работника может быть стабильным, если длительное время его деятельность протекает в рамках одной должности (рабочего места одного социального ранга), и динамичным, связанным с частой сменой рабочих мест, должностей, видов деятельности.

Динамичный трудовой путь в зависимости от направленности переходов можно подразделить на горизонтальный — без переходов индивида между рабочими местами различных социальных рангов и вертикальный — с переходом на рабочие места более высоких социальных рангов. Часто в литературе понятие карьеры связано именно с вертикальными перемещениями работника вверх по служебной лестнице, изменением его статуса.

Однако понятие "карьера" имеет право на существование и применительно к горизонтальному типу продвижения работника. Именно так понимается карьера в среде рабочих. Горизонтальный тип продвижения рабочего, т.е. продвижение в квалификационном плане до признания его как профессионала в своем деле, делает рабочую профессию престижной и расценивается многими как успех в жизни. Практически каждый человек хочет иметь интересную работу, уважение со стороны окружающих, необходимый достаток, т.е. удовлетворение от своей трудовой деятельности.

Очевидно, получение рабочего места, наиболее соответствующего интересам и возможностям трудящихся, приносящее удовлетворение как моральное (престиж, квалификация, уважение), так и материальное (размер заработной платы), и есть карьера рабочего, его продвижение в рабочей среде.

Таким образом, ступени рабочей карьеры — это рост профессионального мастерства, повышение квалификации

(квалификационное продвижение), освоение смежных профессий, обучение новой более сложной специальности (профессиональное продвижение).

Естественно, трудовой путь индивидов включает периоды как подъемов, так и спадов.

По скорости переходов (например, число переходов за 3, 5 и 10 лет трудовой жизни) карьера может быть охарактеризована как нормальная или стремительная.

Имеется и другой подход, согласно которому различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная карьера - это становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях (в организациях).

Внутриорганизационная карьера - последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Горизонтальный и вертикальный тип карьеры как раз и относятся к внутриорганизационному ее виду. Кроме того, в рамках данного вида выделяется и такой тип, как *центростремительная карьера* - движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений, доступ к некоторым источникам информации, т.е. свой человек, приближенный к начальству, их доверенное лицо).

Такая классификация видов карьеры имеет смысл, так как планирование продвижения работника, способствующее становлению его карьеры, происходит именно внутри предприятия (организации). Управление персоналом предприятия, ставящее задачу развития персонала, должно обеспечить согласование профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Для этого нужно сочетать цели предприятия и работника, знать желания работника, так как планирование карьеры носит индивидуальный характер, повышать качество планирования, его открытость, обеспечить формирование наглядных и понятных критериев служебного роста, объективность в оценке потенциальных возможностей работника и т.д.

Планирование карьеры, с одной стороны, ставит задачу обеспечения реальной связи между стремлением индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, своего социального статуса и т.д., а с другой — развитие организационной, управленческой и социальной структуры предприятия (организации).

Однако планирование рабочей (служебной) карьеры не ограничивается лишь расстановкой работников. Оно решает более общую задачу развития персонала, квалификационного или должностного продвижения работников. Отсюда - необходимость тесной взаимоувязки планирования карьеры с деловой оценкой персонала, с планированием повышения квалификации и переподготовки кадров, с программой внутризаводского движения кадров при решении проблемы трудоустроенности производства, стабилизации коллектива, с социальным планированием на предприятии.

Большое значение имеет оперативное доведение сведений о наличии вакансий на предприятии до всех рабочих. На больших предприятиях эта работа может строиться как подсистема в автоматизированной системы управления "Кадры".

Эффективная система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы:

- исполнителей (работников);
- работ (рабочих мест, должностей);
- информационного обеспечения.

Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах работников (сотрудников), подсистема работ - сведения о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для предприятия (организации). Подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности и тем самым способствует достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ.

Организационное обеспечение профессионального продвижения связано с участием в этой работе многих функциональных служб и исполнителей: специалистов отдела труда и заработной платы, или отдела кадров; цеховых подразделений; работников социологической службы; планово-экономической и технической служб; информационных центров; администрации и линейных руководителей — начальников цехов, мастеров, а также членов советов бригад и бригаиров.

Трудовая карьера - это составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом на предприятии и преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Методом планирования объемов продвижения рабочих является комплексный баланс квалифицированных рабочих кадров, позволяющий выявить дополнительную потребность в квалифицированных рабочие разных профессий и увязать эту потребность с внутренними и внешними источниками ее обеспечения. Причем обеспечение дополнительной потребности (на расширение производства, на замену выбывших по различным причинам) планируется прежде всего за счет претендентов на продвижение из числа рабочих данного предприятия.

При организации профессионально-квалификационного продвижения рабочих можно опираться на типовые решения, содержащие обобщенные, наиболее рациональные методы и формы подбора, подготовки и

продвижения по ступеням профессионального мастерства. Они разрабатываются в первую очередь применительно к массовым для данного предприятия (отрасли) профессиям, а также профессиям, по которым проблема профессионального продвижения стоит наиболее остро и имеет наиболее важное экономическое и социальное значение (профессии малосодержательного труда, с неблагоприятными условиями и т.д.).

Часто предприятия принимают новых рабочих именно только на такого рода рабочие места, предоставляя им возможность дальнейшего продвижения после определенного стажа работы по различным вариантам типового продвижения.

В типовых решениях отражаются:

- типовые схемы продвижения поданной профессии;
- соответствующие им формы профессионально- квалификационной подготовки;
- условия перемещения рабочего на следующую ступень трудовой карьеры (требования к рабочему, сроки между перемещениями и т.п.);
- формы материального и морального стимулирования;
- методы адаптации, профориентации и профподбора.

Подбор кандидатов на продвижение предполагает беседы с рабочими, выявление их интересов; выявление вакантных рабочих мест; анализ запросов рабочих и индивидуальных планов перемещений, выявление претендентов; подбор кандидатов, направление рабочего на обучение.

Подбор конкретных кандидатов на продвижение осуществляется, как правило, по представлению мастера или бригадира с учетом мнения совета бригады. Условия возможного продвижения рабочих (стаж работы, уровень общего и профессионального образования, трудовая активность, состояние здоровья, возраст и др.) утверждаются руководителем предприятия.

Обучение включает такие работы, как формирование групп обучающихся, подготовка программ, обучение, проведение экзаменов, подготовка рабочих перспективных дефицитных профессий.

Перемещения в соответствии с полученной подготовкой оформляются путем внесения изменений в личную карточку рабочего. Кроме того, необходима разработка мер по адаптации рабочего на новом месте.

Система управления должна предусматривать материальное и моральное стимулирование: представление на повышение тарифного разряда, установление доплат и надбавок, связанных с профессиональным перемещением и т.д.

Информационное обеспечение. В качестве носителя первичной информации о рабочем используется "Личная карточка рабочего". В нее следует включить ряд дополнительных сведений:

- о профессиональном продвижении рабочего;
- об учебе;
- о проведении контрольных бесед с рабочим об интересах, желании квалификационного роста, профпродвижения.

На каждого рабочего, выдвинутого на продвижение, заводится "Контрольный листок кандидата на продвижение", где фиксируется последовательность продвижения кандидата.

На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе.- Ее содержание и особенности зависят от сложившихся традиций в работе с кадрами, стиля руководства, понимания руководителями важности организации этой работы на научной основе и т.д.

Продвижение специалистов и служащих может быть:

—горизонтальным, когда работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности и продвигаясь из одной квалификационной категории в другую, от одной должности, применительно к данной профессии, к более высокой;

—вертикальным — продвижение по иерархии должностей линейных руководителей производства;

—вначале горизонтальным, а затем вертикальным: сформировавшийся специалист или служащий на определенной ступени профессиональной деятельности переключается на вертикальный путь продвижения — становится руководителем соответствующего функционального подразделения.

Организация служебно-квалификационного продвижения специалистов и служащих ставит задачи своевременного обеспечения рабочих мест специалистами и руководителями нужного уровня квалификации и обладающими соответствующими личностными качествами и опытом работы, закрепления специалистов и руководителей, повышения эффективности использования потенциала работника, открывая дорогу для его служебно-квалификационного роста.

В основе перемещения кадров лежат различные причины. По степени предсказуемости различают планируемые перемещения, прогнозные, спонтанные.

Организация продвижения основывается на соблюдении определенных принципов, таких как:

- необходимость разработки четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, в должности, уровень образования, прохождение повышения квалификации и др.);

- наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);

- соблюдение последовательности, планомерности, информированность работников и др.;

- участие коллектива в решении вопросов продвижения;

- объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв.

Вся эта работа проводится в виде аттестации как составной части системы

подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации кадров. На основе аттестации решается, в частности, вопрос о возможности и целесообразности изменения служебного положения работника.

Формирование резерва на выдвижение. Подбор руководителя или продвижение специалиста на более высокую должность проводятся, как правило, не спонтанно в связи с неожиданно открывшейся вакансией. Заполнение вышестоящих должностей работниками — ответственная и длительная по времени выполнения задача, связанная с подбором и соответствующей подготовкой работника. Поэтому в основе служебно-квалификационного продвижения руководителей и специалистов лежит формирование резерва кадров и специальная работа с включенными в него лицами.

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования кадрового резерва состоят в обеспечении:

- своевременного заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками;
- преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- назначения на должности компетентных, способных работников;
- деловой учебы претендентов на должность, постепенного накопления ими необходимого опыта на новой для них должности.

Планы кадровых перемещений лиц, включенных в состав резерва, должны:

- носить персональный характер и охватывать конкретные варианты перемещения работника;
- базироваться на сложившихся схемах продвижения (перемещения) работников. Такие схемы носят типовой характер, но не исключается их специфическая направленность в соответствии со сложившейся на предприятии практикой. Схемы разрабатываются применительно к той или иной должности как некий вариант ротации (перемещения) работника по должностям, из одного подразделения в другое, прежде чем занять должность данного уровня;
- основываться на текущей и перспективной схеме управления предприятием, так как от этого зависит количество и характер рабочих мест руководителей, на объективном анализе соответствия руководителя и специалиста занимаемой должности и оценки целесообразности их замены и др.

Процесс формирования кадрового резерва и работа с ним включает следующие последовательно выполняемые этапы:

- 1) определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);
- 2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- 3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- 4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- 5) работа с резервом;

6) контроль за подготовкой резерва;

7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Для отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть использованы такие источники информации, как:

- материалы последней аттестации;
- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;
- материалы личных дел;
- данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность;
- результаты собеседований с кандидатом в резерв;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций и др.

После предварительного включения в состав резерва проводится изучение личных качеств каждого кандидата. Отбор идет на конкурсной основе, после чего принимается окончательное решение о включении того или иного кандидата в кадровый резерв. Решение принимает специально назначенная комиссия, после чего утверждается руководством предприятия. После утверждения персонального состава кадрового резерва составляются индивидуальные планы работы на год с каждым работником, предусматривающие обучение или повышение квалификации в необходимом направлении, приобретение опыта в той или иной области деятельности. Работник информируется о включении в состав резерва на выдвижение, что должно стимулировать его к достижению лучших результатов, к систематической работе над собой для реального занятия более высокой должности.

По завершении обучения и повышения квалификации работники, включенные в состав резерва, могут быть рекомендованы с учетом результатов анализа текущей производственной деятельности для прохождения стажировки. В этом случае назначается руководитель стажировки или руководитель отдельных ее этапов, организуется временное исполнение обязанностей на новой, более высокой должности (во время отпуска или болезни руководителя), ротация для освоения новых для него участков работы.

Работа по формированию резерва кадров на выдвижение должна стимулировать. Так, материально вознаграждаются руководители стажировки, что повышает их ответственность, самому стажеру устанавливается оклад по новой должности, на него распространяются все виды материального вознаграждения.

Работа по продвижению специалистов может проходить и несколько в иных формах. Одной из таких форм является работа предприятия со студентами и молодыми специалистами, предусматривающая обязательную годичную стажировку молодых специалистов, направленную на приобретение навыков

работы с людьми, а также в области организации и управления производством, конкретизацию знаний по определенной области деятельности. Если раньше это касалось молодых специалистов, прибывших по распределению, то сейчас предприятие может вести подбор выпускников еще на стадии их учебы в вузе, корректировать направленность их подготовки на ту или иную специализацию. Через 3 — 5 лет молодые специалисты проходят повторную аттестацию, после которой продвигаются вверх по служебной лестнице на одну, две ступени.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Объясните, от чего зависит структура кадровой службы?
- 2) Как рассчитать количество персонала кадровой службы?
- 3) Какие элементы корпоративной культуры вы знаете?
- 4) Какие кризисы может переживать организация в процессе своего развития?

1.10 Методы формирования кадрового состава

Формирование кадров начинается с прогнозирования кадровых потребностей.

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой "истины в последней инстанции".

Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на, скажем так, суждениях, либо на использовании математики. Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

1. При использовании метода оценок управляющих менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены, как верхним управленческим звеном и передаваться "вниз", или же управленцами более низкого уровня и передаваться "вверх" для дальнейшего изменения. Хотя наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

2. При методике Дельфи каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуясь всеми основными допущениями. Посредники, представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, и позволяет экспертам пересматривать их позиции, если это надо. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появляется согласие.

Методы, основанные на использовании математики, включают различные статистические методы и методы моделирования. Статистические методы используют исторические данные для проектирования будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для

краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Отдельно выделяю методы определения необходимой численности кадров предприятия. При этом следует различать:

- общую потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах),
- дополнительную потребность, количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Брутто-потребность можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач и статистических методов.

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим нетто-потребность в персонале. Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная - его приспособления к потребностям.

Разработка конкретных планов.

Как только требования к персоналу определились, должны разрабатываться планы действия для достижения желаемых результатов. Если требования сети указывают потребность для добавлений, планы должны делаться набирать, выбирать, ориентировать, и подготавливать определенные количества и типы необходимого персонала. Если уменьшение в трудовом составе необходимо, планы должны делаться так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Если время не имеет значения, естественное изнашивание может использоваться, чтобы уменьшать трудовые издержки. Однако, если организация не может предоставлять роскошь естественного изнашивания, то число может сокращаться или при уменьшении общего числа служащих или при создании других корректировок, которые не приводят к отставке служащих.

Имеются четыре базисных пути, как сократить общее число служащих:

- (1) Сокращения производства;
- (2) Истечение срока, завершение;
- (3) побуждения к раннему уходу в отставку;
- (4) побуждения к добровольному уходу с должности.

Сокращение производства, в противоположность истечению срока, принимает что вероятно, служащие будут набираться вновь в некотором количестве, но позже определенной даты. Большинство планов ранних уходов в отставку и уход с должности обеспечивает некоторое финансовое побуждение к этим отставкам.

Подходы, не приводящие к отставке служащих, включают:

- (1) реклассификацию;
- (2) пересылку;
- (3) распределение работы.

Реклассификация включает или понижение в должности служащего, понижение возможностей работы, или комбинации этих двух. Обычно, реклассификация сопровождается уменьшением оплаты. Пересылка включает перемещение служащего в другую часть организации.

Распределение работы - установка, чтобы ограничить сокращение производства и завершения через пропорциональное уменьшение часов среди служащих.

Планы действия должны планироваться постепенно с выполнением кадрового планирования. Отдельные менеджеры определяют человеческие ресурсы, необходимые для достижения целей. Отдел кадрового планирования соединяет и определяет общий спрос в персонале для данной организации.

Подобно этому, сеть кадровых требований основывается на информации, представленной на рассмотрение различными отделами организации в свете доступного персонала и ожидаемых изменений. Если требования сети положительны, организационные орудия - набор, выбор, обучение, и разработка. Если требование отрицательно, соответствующие корректировки должны делаться через сокращения производства, истечение срока, раннюю отставку или добровольный уход.

Планирование потребности в персонале включает:

- Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
- Оценку будущих потребностей;
- Разработку программ по развития персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

К расчетам численности не следует подходить упрощенно, поскольку они определяют последующую работу по комплектованию предприятия по кадрам. По этой причине при определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации.

Планирование профессионального состава рабочих.

Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем

суммирования определяется общая численность рабочих, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности.

Расчет может быть выполнен и по-другому: вначале определяется общая численность рабочих, а затем она распределяется в соответствии с существующей (или заданной или прогнозируемой) структурой по профессиям (профессиональным группам).

В первом случае есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.

Во втором случае точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде. Имеются как минимум три метода расчета структуры, Первый из них основан на использовании метода экстраполяции: сравнения профессиональной структуры рабочих предприятия за длительный период (ряд лет), выявления складывающихся тенденций и распространения их на будущий период.

Как показали результаты периодически проводимых органами статистики обследований профессионального состава рабочих в промышленности, профессиональная структура достаточно стабильна: существенные изменения обнаруживаются лишь за длительный период (5-10 лет). Правда, эти выводы относились к условиям плановой экономики и относительно стабильно работающим предприятиям. Поэтому подход, основанный на экстраполяции данных, в "чистом" виде вряд ли оправдан на уровне предприятия, работающего в рыночных условиях. Полученную с использованием этого метода структуру рабочих следует скорректировать с учетом внедрения техники, намечаемой перестройки производства, изменений в специализации предприятия в выпуске продукции.

Другой подход к расчету перспективной структуры рабочих по профессиям основан на анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность необходима для выполнения того же объема работ. Предпосылкой применения данного метода расчета будущей профессиональной структуры рабочих кадров, является организация учета изменения уровня производительности труда не в целом по всем рабочим, а по рабочим наиболее массовых профессий. Кроме того, рост производительности труда должен сопровождаться высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы рабочих в общей численности.

При прогнозировании профессиональной структуры кадров можно использовать аппарат марковских процессов. В основе этого метода лежит оценка вероятности межпрофессиональных переходов по причинам текучести (включая возврат в прежнюю группу после увольнения) и экстраполяция сложившихся тенденций. Проще всего оценки вероятностей переходов в марковской модели можно получить как частности соответствующих переходов. Однако при использовании данного метода следует соблюдать важное

требование: сложившаяся направленность и интенсивность профессионального движения работников на предприятии должны быть в определенной мере стабильными и инерционными, что выявляется соответствующим предварительным анализом.

При этом большое значение имеет анализ рациональности использования рабочей силы, поскольку увеличение потребности в новых рабочих часто может быть компенсировано более полным использованием нанятой рабочей силы.

При проведении плановых расчетов потребной численности персонала по структурным подразделениям следует привлекать к этой работе их руководителей.

Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Определение потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового планирования. Не зная, какая понадобится численность (в том числе по категориям), нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов.

При переходе к рыночной экономике ситуация на предприятиях изменилась в корне. Прежде всего, снизилась стабильность производства в связи:

- с необходимостью перестройки производства, увязкой объема продукции со спросом на нее;
- с большей ориентировкой на новации, на выпуск новой продукции;
- с необходимостью параллельного существования на предприятии производства уже освоенной продукции и процесса освоения новых видов продукции, с организацией новых производств;
- с изменениями в оргструктуре самого предприятия вследствие интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Все это не может не затруднять расчеты потребности в рабочей силе и особенно на дальнейшую перспективу.

По аналогии с базисным процессом планирования можно выделить следующие временные рамки кадрового планирования:

- краткосрочное (0-2 года);
- среднесрочное (2-5 лет);
- долгосрочное (более 5 лет).

В процессе кадрового планирования могут возникать различные трудности, но есть ряд "камней преткновения", пренебрежение вниманием к которым, может привести к фатальным последствиям.

Планирование потребности в рабочих базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а также об их численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность служащих, специалистов и руководителей - на основе действующей структуры управления и работы по ее совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей.

План по численности работников должен быть увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то и само планирование приобретает вероятностный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Какие этапы проектирования организации могут быть выделены?
- 2) Объясните понятие « Качественная оценка потребности в персонале».
- 3) Объясните, что представляет собой профессиограмма.
- 4) Как оценить качество набора?
- 5) Назовите этапы адаптации сотрудника в организации.

1.11 Методы поддержания работоспособности персонала

Учеба и развитие (обучение) работающих в организации, то есть повышение квалификации. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения ее целей.

Эта тема расширяет свои возможности в привлечении работников к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Эти задачи следующие:

- раскрыть значение обучения кадров;
- рассмотреть подготовку кадров и повышение их квалификации;
- раскрыть планирование трудовой карьеры работников;
- изучить развитие сотрудников в организации после повышения квалификации;

Мы предполагаем, что руководство должно также проводить программы обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Дальнейшее образование в сочетании с подготовкой дает рабочему перспективу работы, помогает понять необходимость изменений и повышения квалификации и способствует выработке ответственности за свою работу.

Значение обучение кадров. Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие из них при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели являются набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения ее целей.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях, когда:

- 1) служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу;
- 2) человек поступает в организацию;
- 3) проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения работы.

Взаимосвязь между образованием и подготовкой кадров

Следует различать образование и подготовку. Обучение предполагает получение знаний, тренировка — навыков. Образование есть процесс приобретения субъектом фундаментальных знаний. Обычно оно осуществляется в школах, технических колледжах, университетах или частным образом. Подготовка есть использование этих знаний в конкретных ситуациях. Следовательно, она связана с использованием работы и применением знаний на практике.

Дальнейшее образование в сочетании с подготовкой дает рабочему перспективу работы, помогает понять необходимость изменений и повышения квалификации, может способствовать выработке ответственности за свою работу.

И образование, и подготовка являются факторами карьеры. Отличие между подготовкой и квалификацией обычно в том, что подготовка применяется для работников более низких уровней, а квалификация — для управленческого персонала.

Причины, вызывающие необходимость обучения и переподготовки. Они обуславливаются рядом обстоятельств:

- нехватка достаточно квалифицированной национальной рабочей силы;
- увеличивающаяся стоимость рабочей силы как производственного ресурса;
- давление конкурентов на сокращение затрат, требующее более эффективного использования труда;
- технологические изменения, требующие овладения новыми знаниями и переподготовки работников;
- появление новых производственных процессов;
- крупные промышленные объекты, требующие новых навыков менеджмента для координации деятельности подразделений;
- подготовка к тому, чтобы занять более высокую должность;
- развитие потенциала работников;
- рост объемов торговли и производства;
- социальная ответственность фирмы за работников.

Типы обучения. Тренинг (повышение квалификации).

Организация тренинговых занятий крайне важна для работников. Тренинг (периодическое повышение квалификации) — это попытка улучшить качество выполнения работниками своих функций. Здесь важно знать следующее:

1. Тренинг — это систематический процесс изменения поведения работника для наилучшего достижения целей предприятия.
2. Формальная программа тренинга — это попытка работодателя предоставить работнику возможность совершенствования навыков работы,

повышения квалификации и знаний.

3. Обучение всему этому есть деятельность, посредством которой индивид повышает умения, знания и возможности, что соответствующим образом изменяет его работу.

4. Цель обучения — повышение мастерства. Двигательные навыки, умственные навыки, навыки общения — объекты различных тренинговых программ.

Обучение может включать несколько видов (типов):

- вводное обучение для новых сотрудников;
- производственное обучение для овладения в кратчайший срок необходимыми методами работы;
- наблюдающее обучение для улучшения знаний технических и административных аспектов работ;
- управленческое обучение для планомерного приобщения кадров к большей ответственности;
- обучение должностных лиц для совершенствования управленческих навыков и повышения эффективности действующих членов руководства.

Обычно формальное обучение осуществляется профессиональными инструкторами, зачастую руководители являются лучшими наставниками, особенно если профессионалы помогают им подготавливать материал.

Принципы, которым необходимо следовать, чтобы программа была успешной, следующие:

- а) выделять время для практического усвоения материала;
- б) предусматривать повторение материала;
- в) доступно излагать материал.

Выбор обучаемых, которые будут участвовать в программе, может осуществляться как за счет обучения новичков, так и в целях помощи работникам подыскать лучшую работу или пройти переподготовку.

Выбор обучаемых не ограничивается будущими лидерами или новичками. Многие компании создают программы для работников старшего (предпенсионного) возраста, посвященные организации их будущего жизнеустройства.

Стадия собственно тренинга (повышение квалификации). После определения целей, выбора наставников и слушателей программа вступает в действие. Это — вторая стадия. Она включает выбор содержания, обучения, его методов и собственно проведения тренинговых занятий.

Выбор содержания обучения. После анализа потребностей в обучении и перевода их на язык целей руководитель обучения определяет его содержание. Поскольку существует большое количество специальностей, перечень требуемых навыков тоже довольно велик. Но им всегда можно научить.

Различают четыре возможных метода обучения (включая получение новых умений и переучивание). В них по-разному комбинируются элементы «где» и «что». Это четыре принципиальных типа: ученичество, предварительное обучение, обучение на рабочем месте и вне работы.

Ученичество — комбинация обучения на рабочем месте и вне работы. Оно требует кооперации нанимателя, наставников на рабочем месте и в школе, а также государственных служб. В США по этому методу обучается около 30 тысяч человек ежегодно.

Ученичество — это период тренинга и обучения, включающий как формальное аудиторное обучение, так и практический тренинг на рабочем месте. При этом методе учащиеся изучают дело в обстановке, имитирующей рабочую. Примером может служить тренажер, имитирующий кабину для тренировок пилотов лайнера. Практикующийся должен «водить» машину под наблюдением инструктора до тех пор, пока не станет делать это мастерски. Эта процедура может быть довольно дорогой, если число тренирующихся не очень велико но при определенных обстоятельствах она эффективна.

Обучение на рабочем месте. Это наиболее распространенный метод: работник помещается в реальную рабочую ситуацию, работу и секреты мастерства ему показывает опытный работник или мастер. Эта программа кажется простой и относительно дешевой, но если она неаккуратно выполняется, убытки будут высоки — из-за испорченного оборудования, неудовлетворенных клиентов и др. Поэтому следует тщательно отбирать инструкторов — они сами должны быть хорошо подготовлены. Обучаемый должен попадать к наставнику, близкому ему по происхождению и личностным качествам. Наставник должен быть заинтересован, поощряться за хорошо проведенную работу и использовать эффективные приемы обучения.

Обучение на рабочем месте особенно предпочтительно для менеджеров благодаря его соответствию характеру их труда.

Существует несколько подходов к реализации обучения на рабочем месте. Они не являются взаимоисключающими, могут проводиться одновременно.

Первый подход — репетиторство и обсуждение. Один из лучших приемов обучения новых менеджеров тот, при котором преуспевающие опытные менеджеры обучают новичков. Такой репетитор дает хороший пример того, что должен делать менеджер. Он также отвечает на вопросы, объясняет и следит за тем, чтобы обучаемый работал так, чтобы идти к цели наиболее рациональным и адекватным образом.

Один из приемов, который может использоваться репетитором, — принятие решений путем совета с обучаемым. В ходе таких совещаний достигается согласие. Если менеджер обучается, то его руководитель должен предоставить ему достаточно полномочий для принятия решений и при случае право допускать ошибки. Этот подход не только обеспечивает возможность учиться, он требует действительного делегирования прав, что и создает чувство доверия. Хорошо выбранные назначения могут быть использованы как форма обучения такого рода. И наоборот, такой подход невозможен, когда для обучения: нет достаточного времени, когда подчиненным не разрешают делать ошибки, когда потребности подчиненных не осознаются или не признаются руководителем.

В целом репетиторство и совместное обучение, если они сопровождаются хорошо спланированной ротацией деятельности и функций, являются весьма эффективными.

Второй подход — переподготовка (прохождение переходного периода). Если решено, что менеджер будет переведен на новую работу, то за короткий период проводится подготовка, во время которой он выполняет некоторые новые обязанности, сохраняя за собой большую часть старых. Это промежуточное положение в различных организациях именуется по-разному: ассистентство, дублерство, объединенное руководство или ученичество для менеджеров.

Этот тип переподготовки дает частичный предварительный опыт человеку, чтобы занять новое место. При этом обучаемый выполняет часть работы того, на кого эти обязанности возложены в настоящее время. Либо при «объединенном управлении» несколько человек принимают решения, а затем эти решения сравниваются (решения молодых сравниваются с таковыми опытных менеджеров). Еще один вариант — серия назначений, каждое из которых позволяет познакомиться с частью новой работы и таким образом приобрести опыт.

Третий подход — переводы и ротация. Обучаемые перемещаются по ряду последовательных работ для расширения управленческого опыта. На предприятиях могут строиться планы передвижений, включая и функциональные, и географические перемещения.

Обучение вне рабочего места. При этом методе обучения занятия проводят в классных комнатах, воскресных школах или где-либо еще. Предприятия с крупнейшими учебными программами часто используют этот метод.

Метод обсуждения — наиболее часто используется подход, при котором инструктор, прочитав лекцию, стремится включить слушателей в обсуждение изучаемого материала. Эффективное изложение материала достигается сочетанием устного изложения «аудиовизуальным (слайды, модели, чертежи на доске). Часто такие лекции записываются на видео- или аудиокассеты. Это позволяет повторять эти сообщения, если у слушателей есть в том потребность. Видеозапись, кроме того, позволяет видеть себя со стороны, что особенно полезно в тренинговых программах для работников торговли и при обучении общению с клиентами. Действия обучаемого могут быть зафиксированы на пленке, а затем, повторяться для анализа.

Программное компьютерное обучение — популярный метод производственного тренинга. Программа может быть представлена посредством дискеты, компьютера или в форме текста. Этот метод полезен при самообучении, а также если число обучаемых достаточно велико, чтобы окупить высокую стоимость программы, если слушатели достаточно заинтересованы в том, чтобы продвигаться вперед, и если материал является подходящим для этого метода.

Программное обучение — это способ обучения без инструктора-человека. Этот метод представляет содержание предмета изучения постепенно, требуя от обучаемого частой реакции и немедленно сообщая ему степень корректности его ответов. Ответы обучаемого могут быть письменными,

устными или манипулятивными (набираться на компьютере). Ответ может конструироваться, выбираться из нескольких альтернативных возможностей и т. д.

Переподготовка кадров. Переподготовка означает повторную подготовку, которая обусловлена двумя причинами. Первая — человек, подготовленный для выполнения определенной работы, может быть переведен на новую. Вторая — человек неудовлетворительно выполняет порученную ему работу или ее часть. Переподготовить часто труднее, чем обучить новичка. Особенно трудно убедить в необходимости переподготовки человека, который привык работать неверно.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения.

Эти основные требования сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и удовлетворение работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению: поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. При этом следует создать определенную физическую среду. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в ее помещениях.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения. Необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала, например в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо в случае компьютеризированных современных систем обучения в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

Вывод: Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда.

Образование и подготовка являются факторами карьеры. Отличие между подготовкой и квалификацией обычно в том, что подготовка применяется для работников более низких уровней, а квалификация — для управленческого персонала.

Также мы рассмотрели различные типы обучения, которые сам работник выбирает для себя, например это обучение на рабочем месте или вне рабочего места, репетиторство и т. д.

Эффективность программ обучения заключается в том, чтобы работник понял цель программы, находился в благоприятной среде, имел возможность отработать навыки на практике, также почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Объясните понятие работоспособность персонала.
- 2) Какие методы нормирования труда вы знаете?
- 3) Назовите известные вам методы оценки труда.
- 4) Как вы понимаете карьеру?
- 5) Чем детерминируется постановка задачи на обучение персонала?

1.12 Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры

Виды и цель обучающей деятельности предприятия. Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение). Во вне заводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

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

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и простых должностей служащих.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения — это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных

ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

— надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

— условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;

— возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т.п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 3) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 4) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Рассмотрим эти вопросы применительно к отдельным видам обучения рабочих на предприятиях. Подготовка кадров рабочих.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. В прошлом численность рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятии, в несколько раз превышала масштабы подготовки кадров рабочих в системе профтехобразования, правда, подготовка проводилась по относительно простым профессиям, не требующим длительных сроков освоения.

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Многое зависит от объективных и субъективных моментов: выбора стратегии развития предприятия, типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния предприятия, от экономической грамотности руководства предприятия и т.д.

Система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом нельзя забывать пословицу "Скупой платит дважды", имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность, и предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований стандарта на качество обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудоустроенности предприятия (например, набор рабочей силы со стороны

только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно сочетание перспективного планирования, опирающегося на выявление реальной потребности предприятия в кадрах, с постоянными корректировками наметок с учетом изменений в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью).

Другая важная задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;

- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;

- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на хоздоговорной основе на стороне.

По профессиям, подготовку по которым предприятие будет вести самостоятельно, решается вопрос о формах такой подготовки, а по остальным профессиям — о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3 — 6 мес. в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых пунктах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами и ведомствами, а также в отделениях колледжей (по договорам за счет средств предприятия).

Для современного этапа характерны расширение сферы деятельности по подготовке кадров на одних предприятиях и сворачивание этой деятельности, сопровождающееся сокращением численности работников в отделах подготовки кадров, — на других.

Оказание платных услуг одних предприятий другим начиналось с предприятий — производителей новой техники, которые организовывали курсы для рабочих предприятий — заказчиков этой новой техники.

В настоящее время подготовка кадров предприятиями проводится и по традиционным профессиям, не связанным непосредственно со спецификой продукции самого базового предприятия.

Рынок услуг в области подготовки кадров одних предприятий другим как форма подготовки кадров в большей мере соответствует рыночной экономике: потребность в рабочей силе удовлетворяется на договорной основе между предприятиями независимо от их отраслевой принадлежности, расположенными в непосредственной близости друг к другу.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обуславливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предприятие–работник–учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

-предприятия — в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия;

-учебного заведения — в отношении сроков и качества обучения;

-работника - в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку (переподготовку).

В условиях расширения самостоятельности предприятий требование к подготовке (переподготовке) кадров в отношении соблюдения определенного стандарта качества реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации. Такие нормативы с учетом полного спектра видов затрат могут разрабатываться самим предприятием и использоваться в расчетах средств, необходимых для подготовки кадров.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени, что служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал, в подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.

Есть и сугубо экономические причины такого положения, в частности серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым, краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

Переподготовка рабочих кадров:

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) *переподготовка* означает освоение рабочими новой профессии.

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

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она 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, внутривоздушная текучесть работников

(в поисках ими 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 (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий). В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма — это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Особенность переподготовки кадров — в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) 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.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

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.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения отмеченных факторов и уметь прогнозировать его.

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

Как уже отмечалось, 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.

Именно структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяют характер переподготовки.

Объем переподготовки и конкретизация ее форм зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.).

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их генетическую близость и стоящую сочетания этих требований: за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся здесь тенденции, оценить их, что будет способствовать принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться рабочий (работник), это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудоустройстве рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача — краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, которая

построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях промышленности различно и устанавливается в зависимости от сложности профессии или специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве.

Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами, а потому оно может быть организовано в различных формах и занимать различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный его варианты.

Отсюда управление процессом повышения квалификации рабочих (работников) на производстве связано с определением объемов (масштабов) охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и потребной квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из целевой его задачи.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т.п. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого — более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда,— перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности. С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением им своей квалификации.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих (работников), повысивших

квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд (категорию, класс) в общей численности рабочих (работников), повышавших квалификацию, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено спроса и предложения рабочей силы. Меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников к структуре рабочих мест с учетом всех требований, предъявляемых к качеству рабочей силы.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров, то есть процесса обучения, направленного на повышение квалификации.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое коучинг?
- 2) Какие виды карьеры вы знаете?
- 3) Назовите методы моделирования карьеры?
- 4) Что такое организационно- кадровый аудит?
- 5) Каковы этапы развития команд?
- 6) Назовите стратегии и методы реорганизации.

1.13 Конфликт как инструмент развития

Конфликт - высшая степень разногласий между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Вовлечение в конфликт большого количества людей позволяет резко увеличить и обнаружить множество альтернатив и исходов, что является важной позитивной функцией конфликта.

Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные.

Позитивные функции:

- выявление проблем;
- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонента.

Негативные функции:

- большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;

- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива;
- сложное восстановление деловых отношений.

Для того чтобы управлять конфликтом, надо знать причины их возникновения, какими они бывают, как возникают и как их можно устранить.

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
- взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности;
- плохие коммуникации.

Типы конфликтов:

- конфликт целей, то есть когда стороны по-разному видят желаемое событие объекта в будущем;
- конфликт во взглядах, идеях;
- чувственный конфликт – различие чувств и эмоций, лежащих в основе отношения личностей друг к другу.

Источники конфликтов:

- факты;
- ценностные понятия;
- противоборствующие интересы;
- нематериальные источники.

Уровни конфликтов в организации.

1. Внутриличностный конфликт свойствен индивиду и по своей природе чаще всего является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится тогда, когда индивид признает несостоятельность своих целей. Идей, мыслей и поведения в целом.

2. Межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта, он вовлекает двух или более индивидов. Стороны противостоят друг другу с позиции целей, ценностей или поведения.

3. Внутригрупповой конфликт. Считается, что внутригрупповой конфликт – нечто большее, чем просто сумма межличностных конфликтов. Он чаще всего представляет противоречие или столкновение двух и более групп. Как правило, этот конфликт возникает на профессиональной основе. Основа также может быть сугубо эмоциональной и социальной. Возможно перерастание внутригруппового конфликта во внутриорганизационный.

4. Внутриорганизационный конфликт – конфликт приобретает в организации широкий охват и вовлекает представителей различных уровней и звеньев. Существуют различные виды внутриорганизационного конфликта:

- вертикальный;
- горизонтальный;
- линейно-функциональный;
- ролевой.

Модели описания конфликтов.

Модели описания конфликтов в виде матриц и графиков является необходимым фундаментом для создания варианта моделирования конфликта в виде игры, схематизированного описания взаимодействия сторон в конфликте. Это позволит пользоваться методами и моделями теории игр для поиска оптимальных решений.

Игровую модель конфликта можно представить как сочетание отображения возможных позитивных и негативных альтернатив участников-игроков и вариантов исходов каждой пары ходов в виде платежной матрицы.

За исключением кратковременных трудовых конфликтов, которые заканчиваются, не успев начаться, большинство проходит в своем развитии, как правило шесть этапов.

Первый этап – ситуация, предшествующая конфликту, является решающей для выявления его причин. Знание условий зарождения конфликта помогает пониманию его причины обусловленности.

Второй этап – одна из участвующих сторон инициирует конфликт, выдвигая ряд требований или претензий с целью добиться уступок или положительной реакции. Вызов определяет цели инициатора и основные причины конфликта и почти всегда в тактических целях сопровождается угрозой или применением санкций. Они выражаются в виде ряда мер, начиная с кратковременного прекращения работы и заканчивая длительной массовой забастовкой. Конфликт всегда начинается с четко выраженного вызова.

Третий этап – первоначальная реакция на вызов. Она выражается в виде оборонительных, уклоняющихся или наступательных действий, цель которых – уклониться. Уменьшить или нейтрализовать угрозу со стороны инициатора вызова или же снизить потери респондента.

Четвертый этап – момент наибольшего воздействия, оказываемое одной стороной на другую с целью преодоления сопротивления, выведение ситуации из тупика и тем самым разрешения конфликта в чью-либо пользу.

Пятый этап – урегулирование конфликта. Согласовываются условия завершения конфликта, достигаются новые договоренности либо о восстановлении положения, либо о внесении коррективов в ранее существующие соглашения и договоренности на приемлемых для обеих сторон условиях.

Шестой этап – определение последствий. На этом этапе происходит оценка потерь и выгод, которые могут произойти в результате развития или затухания конфликта.

Эффективное управление конфликтами включает в себя:

- прогнозирование, оценку возможных последствий и направленности;
- предупреждение или стимулирование;
- регулирование;
- разрешение.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории:

- структурные;
- межличностные.

Структурные методы разрешения конфликтов:

- разъяснение требований к работе;
- координационные и интеграционные механизмы;
- общеорганизационные комплексные цели;
- структура системы вознаграждения.

Межличностные методы разрешения конфликтов. В практике для выхода из межличностного конфликта обычно используется матрица, которая строится с учетом ориентации «на интерес к себе» и «интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат. При разрешении таких конфликтов обычно руководствуются следующими стилями:

- разрешение конфликта силой;
- уход от конфликта;
- разрешение конфликта через сотрудничество;
- разрешение конфликта через компромисс;
- вхождение в положение другой стороны.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое конфликт?
- 2) В какой фазе конфликта возможна коммуникация?
- 3) Какие позитивные и негативные функции выполняет конфликт?
- 4) Опишите структурные методы управления конфликтной ситуацией.
- 5) Почему инновация всегда приводит к конфликту?

1.14 Проектирование матрицы распределения административных функций управления

Данная лекция открывает вопросы обучения основам оптимизации функциональной структуры организации посредством анализа функций подразделений, определения трудоемкости выполнения управленческих задач и норм загрузки подразделений и служб. Рациональное распределение функций управления способствует эффективному достижению целей организации (фирмы). Определение целенаправленности любой организации, т. е. общей цели существования фирмы, является весьма важной и сложной проблемой.

Цель — это желаемое состояние любой системы. Цель состоит из совокупности подцелей (задач) и должна обладать следующими характеристиками:

- ◆ конкретностью;
- ◆ обозримостью (краткосрочностью, долгосрочностью);
- ◆ реалистичностью (достижимостью);

- ◆ взаимосвязанностью (согласованностью с другими задачами);
- ◆ эффективностью (прибыльностью)⁹.

Достижение цели фирмы обеспечивается через реализацию функций управления.

Функция управления — это часть процесса управления, полученная в результате разделения всего процесса управления по характеру и содержанию связанного с ним труда. Иными словами, функция представляет собой совокупность управленческих работ, объединенных по признаку однородности. Выделение функции управления зависит от целевого назначения системы (фирмы). Эффективное выполнение функций управления предполагает распределение прав и обязанностей между подразделениями и персоналом.

Обоснованное разделение функций между подразделениями и службами аппарата управления обеспечивается посредством разработки и реализации матрицы разделения административных функций управления (РАФУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, по столбцам которой располагаются наименования подразделений и служб (либо конкретные работники аппарата управления), а по строкам перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

С позиции системного подхода матрицу РАФУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. В наименованиях столбцов располагаются входы — функциональные подразделения, службы, должности участников процесса управления. В наименованиях строк перечисляются функции (виды управленческих работ, составляющие процесс управления). В поле матрицы условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАФУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

- 1 — ответственность за решение конкретной задачи управления;
- 2 — функции исполнителя по реализации задачи;
- 3 — функции исполнителя по подготовке к реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют определенные аспекты деятельности по выполнению функций управления.

Условные обозначения для первого аспекта:

Я — единоличное решение и персональная ответственность за решение задачи (с подписью);

! — персональная ответственность за решение определенной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью);

Р — участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

Условные обозначения для второго аспекта:

П — планирование;

О — организация;

- К — контроль;
- Х — координация совместных усилий участников процесса;
- А — мотивация (активизация);
- У — учет.

Условные обозначения для третьего аспекта:

- С — согласование;
- И — исполнение;
- М — подготовка предложений;
- — в работе не участвует.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования системы управления и ее подсистем, которые являются объектами моделирования

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из наиболее широко распространенных и доступных методов экспертного опроса и обработки экспертных оценок — оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов.

В матрице символы сравниваются один с другим. При этом используют следующие обозначения:

- ♦ более предпочтительному символу присваивается 2;
- ♦ менее предпочтительному — 0;
- ♦' если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается 1.

Техника заполнения формы: прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой; по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т. д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1 -й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т. д.

При сравнении К1 и К2, например, выявлено, что символ К1 предпочтительнее символа К2. Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ К2 менее значим, чем К1, в третий столбец второй строки записывают 0. Так как К1 по значимости равен К5, то в седьмом столбце первой строки записывается 1.

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения К-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, К1 имеет значимость $\sum K1 = 12$, а К2 — $\sum K2 = 8$ и т. д.

Матрица РАФУ

Таблица –14.1

| Символы | К 1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 | К8 | $\sum Ki$ | |
|---------|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1 | К1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 12 |

| | | | | | | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2 | K2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 8 |
| 3 | K3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| 4 | K4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| 5 | K5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 7 |
| 6 | K6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| 7 | K7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 |
| 8 | K8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 12 |

Проверка правильности заполнения матрицы:

- 1) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться квадрату количества символов;
- 2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Далее находят относительную значимость (долю) каждого символа, например:

$$VK1 = 12 / 64 \times 100 = 19; \quad VK5 = 7 / 64 \times 100 = 11;$$

$$VK2 = 8 / 64 \times 100 = 12,5; \quad VK6 = 3 / 64 \times 100 = 5;$$

$$VK3 = 8 / 64 \times 100 = 12,5; \quad VK7 = 9 / 64 \times 100 = 14;$$

$$VK4 = 6 / 64 \times 100 = 9; \quad VK8 = 12 / 64 \times 100 = 19.$$

Полученные экспертные оценки обрабатывают. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения коллективных оценок — нахождение средней арифметической величины.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач (k^1) рассчитывают способом, аналогичным изложенному выше, т. е. используя матрицу предпочтений. Коэффициент k^1 заносят в столбец матрицы.

Имея рассчитанные веса операций (K) и коэффициент трудоемкости решения управленческих задач (k^1), можно определить трудоемкость решения каждой задачи. Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно делегировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений (F).. Для этого необходимо рассчитать норму (степень) загруженности структурного подразделения или должностного лица по формуле:

$$A = O / F. \quad (1.14.1)$$

Данный показатель по всем структурным подразделениям и должностным лицам должен быть приблизительно одинаковым. Если выполненные расчеты свидетельствуют о наличии больших расхождений в значениях показателя A_L по подразделениям, то целесообразно уравнивать нормы загруженности.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте сущность понятий: цель, задачи и функция.
- 2) Как формируется матрица РАФУ?
- 3) Как вы понимаете сущность метода экспертной оценки?
- 4) Что такое норма загрузки подразделения и норма управляемости руководителя?

1.15 Управление международными человеческими ресурсами. Компенсации и привилегии для иностранных специалистов.

Большинство фирм, имеющих зарубежные филиалы, сталкиваются со сложными проблемами учета международных аспектов кадровой политики. При всем разнообразии подходов к управлению людскими ресурсами в международных корпорациях большинство из них признает огромное значение квалифицированного персонала для обеспечения роста их предприятий за рубежом и достижения ими поставленных целей. Вряд ли можно переоценить потребность в высококвалифицированном персонале для заполнения штата организации. Любая фирма должна начать с определения потребности в кадрах и найма людей, способных на высокоэффективный труд, и повышать их квалификацию, чтобы они могли браться за более сложные задачи. Ниже приводятся факторы, которые отличают управление людскими ресурсами в международных операциях от управления этими ресурсами у себя в стране.

1. Различия рынков труда. В каждой стране существуют свои особенности структуры рабочей силы и затрат на нее, и многонациональные компании могут извлечь выгоду, имея доступ к рабочей силе разных стран. Например, на расположенном в Мексике обивочном предприятии корпорации «Дженерал Моторс» производством заняты низкоквалифицированные рабочие, в то время как научно-исследовательское подразделение «АйБиЭм» нанимает квалифицированных физиков в Швейцарии.

Когда компании обращаются к зарубежным ресурсам или рынкам, один и тот же продукт может быть произведен по-разному за счет различий в рынках труда.

2. Проблемы перемещения рабочей силы. При перемещении рабочей силы в другую страну перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Но многонациональные компании, наоборот, получают выгоду от перемещения рабочей силы, особенно когда различия в рынках труда приводят к возникновению дефицита нужных специальностей. В таких случаях компаниям часто приходится разрабатывать собственную методику набора, подготовки, оплаты и стимулирования труда работников, их перевода с места на место.

3. Стиль и практика *управления*. К стилям управления в странах относятся по-разному; подтверждение этому - практически действующие социальные нормы взаимоотношений между рабочими и администрацией. Аналогичные различия могут сделать напряженными отношения между персоналом головной фирмы и ее филиала или снизить эффективность работы управляющего за границей по сравнению с его производительностью

в своей стране. В то же время знакомство с национальными особенностями управления персоналом позволяет переносить положительный опыт из одной страны в другую.

4. Национальная ориентация. Хотя в перечне целей компании может содержаться пункт о достижении высокой эффективности и конкурентоспособности в глобальном масштабе, ее персонал (как рабочие, так и управляющие) может делать больший упор на национальные, а не глобальные интересы. Некоторые методы работы с персоналом могут помочь в преодолении узкой национальной ориентации, если же национализм доминирует, могут потребоваться и другие способы корректировки ведения операций.

5. Контроль. Такие факторы, как территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности, затрудняют контроль над ней, поэтому для обеспечения управления производством в зарубежных отделениях компании приходится иногда следовать четко установленным принципам кадровой политики. Однако расстояния и страновая специфика могут осложнять применение компанией той кадровой политики, которую она предпочитает, и заставить ее использовать разную образную политику.

Поиск и отбор менеджеров.

Международные компании знакомятся с контингентом выпускников университетов США и других стран, чтобы отобрать способных людей национальностей тех стран, где у них имеются предприятия. Однако этот подход имеет свои недостатки, поскольку на предприятиях такого рода компаний наблюдается большой дефицит кадров, имеющих достаточный опыт работы. Но по мере приобретения опыта молодыми сотрудниками, их переводят на должности более высокого уровня, уменьшая, таким образом, потребность предприятия в экспатриантах. Эти же компании нанимают и своих соотечественников обычно для работы на предприятиях, расположенных в США, пока они не наберут необходимого технического опыта и не проникнутся культурой корпорации.

Банки данных управленческих кадров

Иностранному персоналу нелегко включить в банки данных по управленческим кадрам, поскольку:

- иностранные предприятия могут, лишь частично находиться в собственности корпорации;

- возможны ограничения на обмен потоками информации между странами.

Некоторые компании централизуют систему учета кадров, и она охватывает и местные, и заграничные кадры. По ним имеются не только нормальные технические и демографические данные, но и такая информация, как способность к иностранным языкам, готовность принять назначение на заграничную работу и результаты внутрифирменных тестов на способность к адаптации. Учет иностранных руководителей вести

несколько труднее, так как, если данной компании принадлежит менее 100% иностранного предприятия, другие акционеры могут возражать против этого учета. Более того, ограничения на обмен информацией между странами могут затормозить использование централизованного банка данных по управленческим кадрам.

Оценка способности к адаптации

Шансы на то, что тесты смогут действительно выявить, будет ли успешным командирование сотрудника за границу, не очень велики.

Поскольку компании больше знают о технических, нежели об адаптивных, способностях сотрудников, они должны сосредоточить свое внимание на измерении их способностей к адаптации на предмет длительного командирования за границу. Очень немногие компании применяют тесты и интервью к супругам командироваемых сотрудников, а это делать необходимо, потому что труднее адаптироваться к новым условиям именно членам семьи, а не самому командированному. Назначение на работу за границу в большинстве случаев является повышением для мужа, однако именно жене приходится начинать с нуля в налаживании социальных связей и изо дня в день учиться, как вести домашнее хозяйство на новом месте. Отрыв от друзей и членов семьи часто сулит жене командированного такое одиночество, что она начинает искать поддержки у своего мужа. А у мужа, возможно, стало меньше свободного времени из-за новых условий работы. Такая ситуация чревата семейным стрессом, снижающим продуктивность работы мужа. Поэтому целью интервью должно быть не только выявление способности к адаптации, но и проверка крепости семейных уз, которые могут подвергнуться стрессовым ситуациям, что, в свою очередь, повлияет на исполнение мужем его служебных обязанностей.

Отдельные компании установили очень строгие процедуры отбора и подготовки персонала для работы в новой культурной среде за пределами своей страны, но степень адаптации и эффективность работы таких людей очень разные. Тем не менее, исследование этих аспектов показывает, что существует положительная зависимость между строгостью процедур, с одной стороны, и способностью адаптироваться и продуктивно работать с другой.

Помощь местных компаний

Приобретенные и совместные предприятия набирают персонал, но он может быть:

- неэффективным;
- трудно контролируемым.

Один из способов найти персонал для заграничной работы - это купить действующую фирму за границей и использовать уже имеющийся там персонал. Однако корпорации должны хорошо просчитать выгодность такого приобретения. Или, возможно, им придется связаться с другими местными компаниями в надежде, что они отдадут своих сотрудников данному предприятию. В таких странах, как Япония, где рынок труда постоянен и люди не хотят переходить в новые фирмы, использование

местного партнера может оказаться чрезвычайно важным. Но если вопросами найма рабочей силы занимается местный партнер, сотрудники могут считать себя обязанными прежде всего ему, а не иностранному инвестору.

При планировании нового производства, за границей потребность в рабочей силе должна определяться на основе уже существующего производства в основной компании.

Компании, создавая новое производство в другой стране, как правило, дублируют (возможно, в уменьшенном или слегка измененном масштабе) продукт, процесс или функцию, имеющие место в их стране. Прошлый опыт подсказывает руководству, сколько и каких специалистов необходимо иметь для строящегося предприятия. В компании, возможно, имеется описание должностных обязанностей для каждого рабочего места, которое будет создано на этом предприятии, и из прошлого опыта она будет знать, какой тип людей лучше всего подойдет для каждой должности.

Международная мобильность рабочей силы. Рабочую силу вынуждают перемещаться с высоким уровнем безработицы и низкой оплатой труда в другие Регионы, которые, как считает, имеют больше возможностей.

Степень мобильности. В то время как большинство развивающихся стран стоит перед лицом серьезных проблем, связанных с безработицей, многие промышленно развитые, а также производящие нефть страны с малой численностью населения испытывают недостаток в рабочих руках для своих производств. Это создает условия для вынужденного роста иммиграции, которая, в свою очередь, сдерживается посредством законодательства, направленного на минимизацию экономических и социальных проблем в странах, поглощающих большие массы иммигрантов.

Мы не располагаем надежной информацией о международной миграции, так как огромное число иммигрантов приезжает нелегально. Однако отрывочные сведения вызывают тревогу. Например, суммы денежных переводов, которые посылают домой рабочие из таких стран, как Иордания, Республика Йемен, Пакистан и Египет, превышают стоимость экспорта из этих стран.

Компании не могут быть твердо уверены в наличии необходимой рабочей силы, если они зависят от иностранных рабочих. Это происходит потому, что:

- страны вводят различные ограничения;
- рабочие возвращаются домой;
- текучесть рабочей силы требует профессиональной подготовки новых сотрудников.

Изменения в занятости. Способность МНК мобилизовать капитал, технологию и управленческий персонал позволяет удовлетворять спрос на рабочих-мигрантов в отдаленных регионах земного шара. Чтобы создать предприятия в районах с залежами полезных ископаемых или в ранее не освоенных районах нефтедобывающих стран, компании вынуждены ввозить огромные контингенты квалифицированной и неквалифицированной рабо-

чей силы из-за границы, строить жилье, инфраструктуру, а также создавать для нового населения систему социальных услуг. Даже в населенных районах дефицит жилья может помешать притоку сезонных рабочих, если компания обо всем не позаботилась сама.

Политика и практика оплаты труда непосредственно затрагивают жизненные и конкурентные способности компаний, поскольку обуславливают привлечение, удержание и мотивирование персонала. Разница в затратах на рабочую силу в разных странах иногда приводит к возникновению преимуществ в конкуренции и стимулирует многие компании к созданию производственных мощностей за границей. Размер оплаты труда зависит от средств, вложенных в бизнес; спроса и предложения (общепринятый уровень зарплаты) на определенные профессии в этом регионе; стоимости жизни; законодательства страны и способности профсоюзов отстаивать интересы рабочих. Тип оплаты (жалованье, заработная плата, комиссионные, премии и дополнительные блага) зависит от обычаев, чувства защищенности, налогов и требований правительства.

Международные компании обычно платят больше, чем местные фирмы в странах с более дешевой рабочей силой, но много ниже уровня заработной платы за аналогичный труд в богатых странах. К факторам, влияющим на установление более высокой оплаты труда в международных компаниях, относятся основополагающие принципы управления, а также организационная структура (например, применение методов, вызывающих рост производительности труда, ведет к повышению его оплаты). Основным принципом управления в международных компаниях, особенно по сравнению с местными семейными фирмами, состоит в предложении относительно более высокой зарплаты для привлечения высококвалифицированных рабочих. Более того, когда компания впервые появляется в стране, опытные рабочие могут потребовать более высокую оплату труда, потому что не уверены в успехе нового предприятия.

Набор дополнительных благ в каждой стране свой. Дополнительные блага в одной стране могут в корне отличаться от дополнительных благ в другой. Поэтому сумма прямо выплачиваемых денег не совсем точно отражает оплату за данную работу в конкретной стране. Виды благ, которые либо всегда предоставляются, либо запрашиваются специально, также весьма различны. В Японии, например, сотрудники крупных фирм получают такие блага, как пособия на семью, ссуды и субсидии на приобретение жилья, оплачиваемые компанией обеды, выплаты на образование детей сотрудников и проведение праздников. Это означает, что дополнительные блага составляют гораздо более весомую часть общего жалованья, чем в Соединенных Штатах. В Великобритании около 70% автомобилей принадлежат компаниям, потому что ввиду налога на личное имущество выгоднее пользоваться автомобилями компании, чем покупать личный автомобиль. Для многих стран типичны и другие виды благ: премии в конце года в размере трехмесячного оклада, помощь с оплатой жилья, выплаты на детей, длинные отпуска и участие в прибылях.

Во многих странах вообще невозможно или слишком дорого увольнять рабочих.

Гарантированная занятость как благо. Во многих странах уволить сотрудника невозможно или очень невыгодно, так как это приводит к неожиданному росту затрат компании, которая с целью экономии привыкла манипулировать численностью занятых, В США, например, увольнения не только разрешены, но часто просто ожидаются, когда падает сезонный или циклический спрос на рабочие руки. Во многих странах у фирм нет никаких других легальных способов выжить, кроме увольнений рабочих, и то только в случае закрытия предприятия. В Германии, например, уволенный рабочий, может претендовать на компенсацию в размере 18-месячного оклада. Чтобы свернуть производство в этой стране, компания должна заручиться согласием своего профсоюза и правительства по таким вопросам, как предоставление дополнительных благ, а также переподготовка и трудоустройство рабочих.

Рабочие или компания могут нести ответственность за производственный травматизм.

Ответственность за нанесение ущерба. Халатность компании, рабочего или третьей стороны может привести к различным видам ущерба для компании или рабочего. Физический ущерб может явиться следствием нарушения правил вождения транспортного средства, неправильной эксплуатации оборудования и отсутствия техники безопасности. Фирма может понести материальный ущерб из-за небрежного обращения с наличностью, растраты фондов и поломки продукции или оборудования. Существует широкий диапазон мер ответственности компании или рабочего за нанесенный ущерб. Установление виновного должно диктовать и способ устранения компанией соответствующего ущерба. Размер и распределение расходов на страхование, профессиональную подготовку рабочих и технику безопасности в странах могут быть очень разными.

Способ сравнения. Слишком часто расходы на оплату труда сравнивают по критерию "в расчете на одного работающего", а это может не иметь никакого отношения к общей сумме расходов на оплату труда нанятых людей. Способности людей и факторы мотивации к труду очень различны. Следовательно, самым важным критерием является объем выпуска продукции по отношению к затратам на него. Рабочая сила, сначала кажущаяся дешевой, в действительности может явиться причиной увеличения общей суммы расходов на оплату труда, потому что потребует дополнительного административного контроля, расходов на профессиональную подготовку, а также изменений в технологии производства (с целью приспособления к качеству рабочей силы).

Динамика затрат на рабочую силу

Относительные затраты постоянно меняются, поэтому фирмы должны учитывать:

- изменения в производительности;
- изменения в тарифах оплаты труда;

-перевод тарифов в валюту конкурента.

Различия между странами в размерах и видах оплаты труда не являются неизменными. Жалованье и заработная плата (а также другие расходы) могут расти в каком-то регионе быстрее, чем в другом. Поэтому относительная конкурентоспособность предприятий в различных странах может претерпевать определенные сдвиги. Поскольку при сравнении конкурентоспособности рабочей силы самым важным критерием является соотношение "затраты - выпуск", то приведем пример, иллюстрирующий изменения в производственных возможностях. Мобильность капитала и технологий постоянно растет из одной страны в другую, из одной фирмы в другую. В силу этого людские ресурсы должны развиваться с учетом различий между конкурентами, при этом все большее значение приобретают привлечение и сохранение наиболее квалифицированного персонала. Это отнюдь не означает меньшую мобильность наемных работников, наоборот, в будущем, вероятно, станет все труднее удерживать высококвалифицированных и ценных работников.

С точки зрения руководителя, основной задачей должно стать разрушение барьеров национализма, которые мешают созданию глобальной культуры и интегрированной глобальной стратегии корпораций. Чтобы добиться этого, необходимо наладить большой обмен людьми между странами. Традиционные проблемы нехватки ресурсов и преграды со стороны государственного регулирования будут, по-видимому, и впредь препятствовать такому обмену. Но вряд ли эти проблемы останутся такими же серьезными в будущем, а вот адаптация личности, скорее всего, станет еще большей проблемой.

Кадровые перемещения при заграничных операциях осуществляются следующим образом. Международные фирмы обычно делят управленческий персонал на местных граждан и экспатриантов. Далее группа экспатриантов подразделяется на граждан страны происхождения и граждан третьих стран, другими словами, граждан страны, где располагается родительская фирма, и граждан всех других стран, кроме родной и той, где размещается филиал. Местные граждане и экспатрианты могут работать и в родительской фирме, и в ее заграничном филиале.

Экспатрианты: управленческое меньшинство

Вакантные руководящие должности заполнить нелегко по той причине, что:

-многие люди не хотят уезжать из привычных мест.

-экспатрианты обходятся для фирм дорого;

-имеются правовые барьеры при использовании экспатриантов

Мобильность. Многие люди независимо от их национальности не хотят ехать работать в чужую страну, особенно если назначение воспринимается как постоянное или очень длительное. Во многих случаях компании вынуждены создавать новые подразделения на местах, чтобы создать условия людям, не желающим переезжать туда, где они больше всего нужны компании. Например, именно это явилось причиной создания корпорациями научно-исследовательских лабораторий и региональных

контор за границей, когда местный персонал отказывался ехать в страну, где находится главная штаб-квартира.

Еще один фактор, который должны учитывать руководители при назначении кого-нибудь на управленческую должность,— это стоимость использования труда экспатриантов. Обычно фирмы выплачивают подъемные (включая таможенные пошлины на предметы домашнего обихода), оплачивают расходы по устройству на новом месте (как, например, переделка бытовых электроприборов на другие электросистемы) и стоимость хранения вещей, которые не были отправлены за границу, поскольку работодатель может отказаться в перевозке роялей, предметов антиквариата, яхт и инструментов для хобби. Обычно фирмам обходятся дороже услуги экспатриантов, чем местного управленческого персонала. Имеются также и правовые барьеры, такие, как лицензионные требования, которые не позволяют пользоваться услугами бухгалтеров и юристов, получивших профессиональную подготовку за пределами страны пребывания, а также иммиграционные ограничения. Поскольку правительственные инструкции и их применение могут резко и быстро изменяться, фирмы работают в условиях значительной неопределенности.

Управленческий персонал из местных кадров может способствовать увеличению сбыта и развитию более высокой сознательности сотрудников.

Местный имидж. Иногда фирме бывает полезно создать имидж местной, особенно когда есть враждебное отношение ко всему, что контролируется иностранцами. Руководителей местного происхождения воспринимают как "больших патриотов", так как они, как предполагается, ставят местные интересы выше глобальных целей компаний. Местный имидж может также сыграть положительную роль в формировании сознательности сотрудников, поскольку многие люди из персонала филиалов предпочитают работать на своего соотечественника.

Если на высшие руководящие должности будут назначаются только экспатрианты, могут возникнуть трудности при найме и удержании хороших местных кадров.

Стимулы для местного персонала. Сторонники найма местных кадров иногда утверждают, что возможности их преимущественного продвижения по служебной лестнице являются мотивирующим фактором эффективной работы; они считают, что без подобного стимула эти кадры могут обратиться к другим фирмам. Противники же утверждают, что практика ограничения возможностей служебного роста высококвалифицированных кадров, независимо от их национальности, пагубно влияет на мотивацию сотрудников. Любой член организации, утверждают они, должен иметь возможность подниматься на любую ступеньку иерархии, включая руководящую должность в головной штаб-квартире корпорации.

Долгосрочные цели. Экспатрианты могут ориентироваться на более краткосрочные цели. Поскольку сотрудники, переведенные на работу в филиал, обычно рассчитывают пробыть там всего несколько лет, они более, чем местные руководители, стремятся к краткосрочным проектам, которые

можно реализовать в течение срока их командировки в заграничный филиал. Когда кончается срок их пребывания за границей, они достигают очевидных и измеряемых результатов, помогающих им удовлетворить личностную потребность в причастности к достижению целей фирмы. Однако это не всегда лучшим образом способствует достижению долгосрочных целей корпорации. Поэтому местные руководители, находящиеся в филиале корпорации более длительное время, могут испытывать большую потребность в достижении долгосрочных целей, так как есть вероятность, что когда намеченные цели будут достигнуты, они все еще будут работать в корпорации.

Ситуации, складывающиеся после возвращения из командировки. Возвращение из длительной командировки тоже может подразумевать адаптацию в таких делах как:

- финансовые средства;
- работа;
- социальные факторы.

Проблемы репатриации. После возвращения из длительной командировки трудности обычно возникают при решении трех проблем:

- 1) личные финансы;
- 2) реадаптация к изменившимся условиям работы в своей корпорации;

3) приспособление к жизни на родине. Командируемые экспатрианты получают многочисленные финансовые льготы, находясь за границей, они могут проживать в престижных районах, их дети - учиться в лучших частных школах, их принимают в высшем обществе, и при всем этом имеется возможность сберечь больше денег, чем ранее. Но по возвращении на родину этот более высокий стиль жизни утрачивается. Для того чтобы поддерживать жизненный уровень, который командированный имел за границей, по возвращении такому сотруднику необходимо, согласно оценкам, увеличивать жалованье более чем в полтора раза. По возвращении многие сотрудники обнаруживают, что во время их отсутствия коллеги больше продвинулись по службе, чем они; что теперь они имеют меньше самостоятельности. Кроме того, в связи с понижением социального статуса по возвращении домой во многих семьях, успешно приспособившихся к жизни в чужом окружении, возникают проблемы с адаптацией к школам и другим аспектам жизни в своей стране. Чтобы облегчить возвращение, рекомендуется информировать о нем командированного как можно раньше, а также предоставить ему максимум информации о его новой работе, помочь в вопросе жилья, составить программу переориентации. Следует также регулярно вызывать этого менеджера в основную фирму и назначить в ней его официального куратора, который следил бы за тем, как соблюдаются его интересы, пока он находится в командировке за границей.

Продвижение по службе. Назначение на руководящую работу за границу может иметь для карьеры сотрудника самые разные последствия. Изучение мнений тех, кто провел в командировке за границей определенное время, а также карьеры многих руководителей высшего уровня показывают, что, скорее всего, назначение на работу за границу никак не отражается на

карьере сотрудника, если рассматривать ее в долгосрочной перспективе. Однако имеется довольно много примеров, когда заграничная командировка влияла на карьеру как положительно, так и отрицательно. В дополнение к индивидуальным различиям существуют различия и по компаниям, и они зависят от таких факторов, как роль заграничных операций в общей деятельности фирмы, степень интегрированности внутренней и международной деятельности, а также коммуникации между персоналом головной фирмы и филиала. Рисунок 1 иллюстрирует результаты изучения мнений руководителей многонациональных компаний о влиянии работы за рубежом на карьеру.

Для тех компаний, чья деятельность очень сильно зависит от работы их заграничных филиалов, опыт работы в разных странах может быть так же

Вопросы для самоконтроля

- 1) Когда люди сталкиваются с понятием культурного шока.
- 2) Условия отбора иностранных специалистов.
- 3) Система оплаты труда иностранных специалистов.
- 4) Система оценки качества работы иностранных специалистов.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И ЗАДАЧИ

2.1 Оценка персонала в организации.

Результаты работы сотрудников, то есть их вклад в достижение общей цели, естественно неодинаковы. В любой организации есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Для выявления указанной дифференциации и принятия соответствующих управленческих решений в организации должна функционировать единая система оценки и работы персонала.

При разработке системы оценки работы персонала необходимо учитывать следующее:

- система оценки должна быть универсальной, то есть единой для всей организации;
- оценку следует проводить на основе установленных стандартов и норм;
- для адекватности оценки работы персонала необходимо выбрать метод оценки.

Одним из методов оценки персонала в организации является аттестация. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Аттестация осуществляется непосредственным руководителем и включает в себя несколько этапов. На первом этапе руководитель встречается с аттестуемым, то есть проводит с ним аттестационное собеседование. В ходе собеседования дается оценка работы сотрудника за истекший период, а также утверждается план его работы на перспективу.

На следующем этапе аттестации подготавливаются такие документы, как индивидуальный план сотрудника и перечень личных целей. Перечень личных целей – это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период.

Индивидуальный план сотрудника

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Ф.И.О. | |
| Должность | Подразделение |
| 1. Самооценка (применительно к занимаемой должности) | |
| А) Каковы Ваши сильные стороны? | |
| Б) В чем Вам нужно совершенствоваться? | |
| 2. План совершенствования | |
| А) Каким образом Вы могли бы улучшить свои результаты в данных аспектах? | |
| Б) Какое обучение могло бы Вам в этом помочь? | |

Руководитель проводит также текущий контроль работы сотрудника, который зачастую принимает форму регистрации достижений.

Форма регистрации достижений

| Ф.И.О. сотрудника | | Период аттестации |
|-------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|
| дата | цель | событие |
| 10.11.06 | Сократить производственный цикл | Внедрение новой системы заказа комплектующих |

Аттестация может осуществляться несколькими способами:

- метод стандартных оценок;
- сравнительный метод;
- метод управления посредством постановки целей.

Метод стандартных оценок основан на разработке и заполнении специальной оценочной формы, включающей факторы оценки, непосредственную оценку и комментарии к оценке.

Аттестационный лист

Ф.И.О. сотрудника

Должность

| Вес | Фактор | Оценка | Комментарий |
|-----|-----------------|--------|---------------------------------------------------|
| 30% | Качество работы | У | Качество планирования нуждаются в улучшении |

Сравнительный метод. При использовании сравнительного метода оценки аттестуемых сотрудников руководитель сопоставляет результаты работы одного сотрудника с результатами работы других сотрудников.

Оценка работы сотрудников с помощью сравнительного метода

| Ранги | Фамилия сотрудников |
|---------------------------|---------------------|
| 10% лучших сотрудников | А, Б |
| 20 % хороших сотрудников | Д, Е, Т |
| 40 % средних работников | О, П, С, Ф |
| 20 % отстающих работников | Я, К |
| 10 % худших работников | З, Ж, У |

Метод управления посредством постановки целей

В основе этого метода лежит постановка целей и оценка их достижения сотрудником. Для данного метода характерно осуществление руководителем совместно с исполнителем постановки целей, а затем оценка их достижения.

Личные цели сотрудника

| Ф.И.О. | Должность | |
|--------|----------------------------------------------|-------------------|
| Вес | Цель и срок выполнения | Оценка выполнения |
| 30 % | Внедрить базу данных «Управление персоналом» | 80 % |

На ряду с традиционными методами оценки, существуют и нетрадиционные методы оценки работы персонала. Поиск новых нетрадиционных методов осуществляется по следующим направлениям:

- методы аттестации, ориентированные не на отдельного сотрудника, а на рабочую группу, при этом делается акцент на оценку работы сотрудника его коллегами и способность работать в группе;

- оценка работы сотрудника производится с учетом результатов работы всей организации;

- учитывается не только успешное выполнение текущих заданий, но и способность к профессиональному развитию.

К основным нетрадиционным методам аттестации относится метод «360 градусов аттестации», он предполагает оценку сотрудника руководителем, своим коллективом и своими подчиненными. Суть этого метода заключается в получении всесторонней оценки работы сотрудника.

Достаточно популярны также психологические методы оценки работы персонала, осуществляемые профессиональными психологами с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений для оценки потенциала сотрудника.

Рассмотрим следующий пример.

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой по классической схеме, - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них, проводит львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Приведенный опрос привел к следующим результатам:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

- 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45 % сотрудников аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;

- 12 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;

- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;

- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для сложившейся ситуации:

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?

2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу кадров штаб-квартиры корпорации?

В ходе решения данной практической ситуации студент должен научиться строить систему оценки работающих, ясно понимать какие факторы оказывают влияние на эффективность труда персонала, с какой целью организация оценивает своих сотрудников.

2.2 Анализ текучести кадров. Анализ Маркова.

Управление персоналом организации, это процесс, в результате которого последовательно осуществляются следующие процедуры: планирование персонала; вербовка; отбор; определение заработной платы и льгот; профориентация и адаптация; обучение; оценка трудовой деятельности; повышение, понижение, перевод и увольнение; подготовка руководящих кадров управление продвижениями по службе.

Процесс планирования персонала осуществляется на долгосрочную и краткосрочную перспективу. В процессе планирования строится модель управления персоналом, которая состоит из пяти этапов.

1 этап

Сбор информации из внешней и внутренней среды, то есть необходимы данные: о изменениях в общей экономике, технологиях, рынке труда, правительственных регулировках, долгосрочных планах, бизнес планах, и оценке текучести кадров;

2 этап

Прогноз спроса на человеческие ресурсы. Проводится долгосрочный и краткосрочный анализ совокупных и индивидуальных должностей.

3 этап

Прогноз предложения на человеческие ресурсы. Проводится оценка внутреннего и внешнего предложения.

4 этап

Планирование и проведение необходимых программ. Разрабатываются программы увеличения или уменьшения количества работников.

5 этап

Получение ответной информации о процессе планирования. Дается ответ на следующие вопросы:

- Был ли прогноз точным?;
- Удовлетворили ли программы потребности?

Информационная система персонала организации, включает в одну систему всю информацию, которую организации обычно хранят о своих сотрудниках. С помощью данной информационной системы предприятие может получать, особые справки, регулярные отчеты и прогноз по человеческим ресурсам.

Подробный анализ текучести кадров позволяет сделать вывод о состоянии кадровой ситуации на предприятии. Показатель текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$T.K. = \frac{\text{количество уходов за год}}{\text{Среднее количество сотрудников}} \quad (2.2.1)$$

Анализ Маркова позволяет нам дать характеристику кадровой ситуации на предприятии. В данном анализе составляется матрица вероятности перехода,

которая описывает вероятность того, что сотрудник останется на своей прежней работе на прогнозируемый период, перейдет на другую работу в той же организации или совсем уйдет из организации.

Матрица вероятности перехода

| Работа | А | Б | В | Г | Уход |
|--------|------|------|------|------|------|
| А | 0.7 | 0.10 | 0.05 | 0 | 0.15 |
| Б | 0.15 | 0.60 | 0.05 | 0.10 | 0.10 |
| В | 0 | 0 | 0.8 | 0.05 | 0.15 |
| Г | 0 | 0 | 0.05 | 0.85 | 0.10 |

Далее составляем матрицу применительную к сотрудникам.

| Работа | П.У.О.К | А | Б | В | Г | Уход |
|--------|---------|----|----|----|----|------|
| А | 62 | 43 | 6 | 4 | 0 | 9 |
| Б | 75 | 11 | 45 | 4 | 8 | 7 |
| В | 50 | 0 | 0 | 40 | 2 | 8 |
| Г | 45 | 0 | 0 | 2 | 38 | 5 |
| П.В.П. | - | 54 | 51 | 50 | 48 | 29 |

П.У.О.К. – первоначальный уровень оснащенности кадрами;

П.В.П. – предполагаемое внутреннее предложение.

После расчета внутреннего предложения приступают к расчету спроса на персонал.

Заканчивается анализ Маркова разработкой программ, позволяющих уравновесить спрос и предложение на трудовой ресурс предприятия.

Задача. Определить спрос и предложения на трудовые ресурсы предприятия на следующий год если известно:

Предложение

| Профессия | А | Б | В | Г | Уход |
|----------------|-----|------|------|------|------|
| 700 рабочих | 0.8 | 0.10 | 0. | 0 | 0.10 |
| 135 служащих | 0. | 0.85 | 0.05 | 0. | 0.10 |
| 50 продавцов | 0 | 0 | 0.85 | 0.05 | 0.10 |
| 100 менеджеров | 0 | 0 | 0.10 | 0.70 | 0.2 |

Спрос

1. В текущем году 700 рабочих предприятия, обеспечили выпуск 100000 штук изделий. Совершенствование предприятия предполагает увеличение выпуска продукции до 120000 штук изделий, а также увеличит показатель продуктивности рабочих на 5 процентов;

2. Введение компьютерного учета материальных ценностей увеличит коэффициент продуктивности служащих до 135 процентов от существующего;

3. Предполагается, что количество продавцов 40 человек, будет достаточно чтобы справиться с бизнесом;

4. Предполагается, что соотношение менеджеров и рабочих должно быть таким же, как и сейчас.

Разработайте программы, позволяющие уравновесить спрос и предложение на трудовые ресурсы предприятия.

Решение данной практической ситуации с использованием метода Маркова позволяет осуществить процесс планирования трудовых ресурсов и разработать программы позволяющие уравновесить спрос и предложение трудовых ресурсов, что приводит к проведению процедур набора, отбора и сокращения персонала в организации.

2.3 Планирование карьеры.

Для решения практических ситуаций по планированию карьеры, необходимо знать термины и процедуры карьерного роста. Рассмотрим следующую практическую ситуацию.

1. Проведите горизонтальную линию, которая описывает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. На этой линии обозначьте точкой X Ваше настоящее положение.
2. Слева от X на той части линии, которая представляет ваше прошлое, выделите события Вашей жизни. Которые принесли реальное и искреннее чувство самореализации и удовлетворения.
3. Изучите эти события и определите конкретные случаи Ваших чувств. Возникает ли какой-то определенный образец? Напишите, как можно больше об этих событиях и Вашей реакции на них.
4. Справа от X (Ваше будущее), определите события связанные с карьерой, которые как Вы ожидаете, вызовут конкретные чувства самореализации и удовлетворения.
5. После того, как вы определили будущие события, связанные с карьерой, выстройте их по порядку, от высшего до низшего, в соответствии со степенью самореализации и удовлетворения, ожидаемых от каждого из этих событий.
6. Теперь сделайте тоже самое по отношению к пункту 3. Сравните два ряда этих событий.

После завершения всех этапов, ответьте на следующие вопросы:

А) Какой из этих 6 этапов было труднее всего выполнить? Почему?

Б) Каковы основные категории источников, вызывающих чувство удовлетворения и самореализации.

В) Какие источники, скорее всего останутся нереализованными в выбранной вами карьере?

В ходе решения данной практической ситуации, студент должен уметь объяснить, какие этапы профессионального развития проходит специалист, какие виды карьеры существуют, в чем суть и отличия планирования карьеры в современных компаниях.

2.4 Разработка должностных инструкций и функциональных обязанностей.

Задание 1. Представьте, что Ваша организация является иностранным филиалом, штаб-квартира которого находится в одной из следующих стран: Япония, Гонконг, Швеция, Россия.

В штаб-квартире решили направить своего специалиста управлять Вашим филиалом. Представьте, что этому менеджеру 35 лет. Выберите его положение в управленческой иерархии и функциональную специализацию. Его будут сопровождать жена и двое детей.

1. Напишите его должностную инструкцию, учитывая:

- роль менеджера: требование к знаниям в области управления и техническим знаниям, соответствующему опыту работы.
- восприятия культурных различий.
- потребность головного офиса в контролировании филиала.
- потребность филиала в общении с головным офисом.

2. Разработайте пакет поддержки, который поможет им адаптироваться, учитывая, что:

- этот менеджер проработал два года в Бразилии (культура, которая отличается, как от стран головного офиса, так и от Вашей страны)
- его жена бухгалтер, и у нее нет опыта проживания в другой стране;
- она хочет продолжать работать не полный рабочий день;
- дети: девочка 14 лет, и мальчик 10 лет;
- детям нужно посещать школу, по возможности на родном языке;
- вероятно, что никто из этой семьи не говорит на Вашем языке, но все готовы его учить.

Для решения данной ситуации, необходимо воспользоваться документацией, регламентирующей деятельность кадровой службы, проанализировать мотивационные критерии, организационную культуру и стратегические намерения и направления фирмы.

Задание 2. У вас на предприятии открылся новый отдел, в который необходимо подобрать двух человек. Сформулируйте название отдела и должности. Изложите предполагаемые должностные обязанности и требования к кандидатам, используя системный подход. Необходимо составить должностные инструкции и обязанности, определить методы подбора и отбора персонала, охарактеризовать условия труда и понятие компенсации, а также дать характеристику приемов и методов работы кандидата на вакантную должность.

Студент должен приобрести навыки составления должностной инструкции с учетом предъявляемых к работе требований.

2.5 Концепция человеческого капитала

Задание 1. Проанализируйте ситуацию в организации и оцените эффективность использования средств на обучение персонала используя стохастическую позиционную модель.

Задание 2. Проанализируйте особенности организационной структуры производства. Определите политику управления трудовыми ресурсами компании.

Необходимо составить отчет с формулировкой следующих позиций:

1. Как проводится оценка стоимости человеческого капитала?
 2. Сформулируйте принципиальные положения концепции анализа человеческих ресурсов?
 3. Перечислите параметры, включаемые в первоначальные издержки?
 4. Объясните структуру восстановительных издержек?
 5. Что такое ожидаемая реализуемая стоимость специалиста? Из каких элементов она состоит?
 6. Предложите программу кадровых мероприятий
- Выполнение данных заданий позволит студенту уяснить принципиальные положения концепции анализа человеческого капитала, научиться рассчитывать параметры включаемые в первоначальные издержки, объяснить что такое ожидаемая реализованная стоимость специалиста.

2.6 Методы поддержания работоспособности персонала

Задание 1. Проанализируйте информацию о работоспособности персонала организации, используя метод нормирования, оценки труда, аттестации персонала и планирования карьеры. Предложите программу стимулирования труда.

Задание 2. Оцените работу сотрудника, используя традиционные и нетрадиционные методы оценки работы персонала.

Необходимо составить отчет с формулировкой следующих позиций:

1. Объяснить понятие « работоспособность персонала».
2. Перечислить методы нормирования труда.
3. Назовите известные вам методы оценки труда.
4. Дать понятие карьеры, и ее этапов.
5. Дать детерминируемую постановку задачи на обучение персонала.
6. Определить с какой целью организация оценивает своих сотрудников.
7. Охарактеризовать традиционную аттестацию.
8. Перечислить существующие методы оценки работы сотрудников.
9. В чем заключается метод « 360 аттестации».
10. Обосновать перспективы развития психологических методов оценки работы персонала?

Решение данных задач позволит студенту разработать программу по поддержанию работоспособности персонала с перечнем конкретных мероприятий.

2.7 Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры

Задание 1. Используя методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры, проанализируйте информацию о предприятии, предложив систему управления персоналом. Разработайте программу внедрения системы управления персоналом и сформулируйте первоочередные мероприятия, которые должны быть проведены.

Задание 2. У вас на предприятии открылся новый отдел, в который необходимо подобрать двух человек. Сформулируйте название отдела и должности. Изложите предполагаемые должностные обязанности и требования к кандидатам, используя системный подход.

Необходимо составить отчет с формулировкой следующих позиций:

1. Объясните понятие « управленческая команда».
2. Каковы этапы развития команд?
3. Что такое организационно-кадровый аудит?
4. Что включает анализ оценки кадрового потенциала предприятия?
5. Расскажите о недерективных методах сокращения персонала?
6. Должностная инструкция и обязанности.
7. Методы подбора и отбора персонала.
8. Условия труда и понятие компенсации.
9. Дайте характеристику приемов и методов работы кандидата на вакантную должность.

Решение данных задач позволит студенту объяснить понятие «управленческая команда», и какие типы управленческих команд существуют, каковы этапы развития команд, что такое кадровый аудит.

2.8 Методы оценки кандидатов и проектирование структуры организации.

Задание 1. Спроектируйте структуру организации, используя современные тенденции реформирования.

Задание 2. Проведите расчет потребности в персонале, используя количественные и качественные характеристики.

Задание 3. Используя профессиографический анализ, определите типовую структуру профессиограммы для сотрудника.

Задание 4. Используя практические данные проведите анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке.

Решение данных задач позволит развить у студентов навыки расчета затрат связанных с наймом и отбором персонала, рассчитать основные показатели численности персонала и определить на какие группы подразделяется персонал в организации.

ГЛОССАРИЙ

Администратор — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

Адаптация сотрудников — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в *корпоративной культуре*, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Активная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию.

Анализ деятельности — *кадровые мероприятия*, направленные на выделение целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения.

Анализ человеческих ресурсов — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Аттестация — *кадровые мероприятия*, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Видение — представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее предположение о путях и этапах достижения целей.

Внутрифирменное обучение — система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Восстановительные издержки — затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

Гуманистический подход к управлению — подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Деловая этика — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков; этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Деловой этикет — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно — в сфере производства и управления.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное

на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Доктрина командного менеджмента — подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой партиципативной организационной культуры.

Доктрина контракции индивидуальной ответственности — подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение доктрины нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность работников и сделать предприятие более конкурентоспособным. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует предпринимательская организационная культура.

Доктрина научного управления (научной организации труда) — технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует бюрократическая организационная культура.

Доктрина «Х» — этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

Доктрина «V» — этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

Доктрина человеческих отношений — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

Долговременный расчет численности персонала — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

Задачи кадровой службы — представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

Закрытая кадровая политика — характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Издержки набора и отбора — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

Индивидуальная стоимость работника — оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

Интересы — осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

Инцидент (деятельностный) конфликта — повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентации.

Инцидент (информационный) конфликта — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

Источники привлечения персонала — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

Кадровая информация — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

Кадровая политика — 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации, может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Кадровый менеджмент — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование

кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента (см. *Модели кадрового менеджмента*), а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

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

Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

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 должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Коммуникация — информационное взаимодействие субъектов, характеризующееся следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты знаний о ситуации и объекте взаимодействия.

Конкурс при приеме на работу — кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

Конфликт — процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Конфликтная ситуация — развитие *конфликта* в конкретный временной период.

Конфликтность личности — готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корпоративный этический кодекс — составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Кризис в конфликте — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) — такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе).

Менеджер по **персоналу** — специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

Методы оценки труда — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Миссия — цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

Модели кадрового менеджмента — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдение наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

Модели компетентности — инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Мораль — совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

Недирективные методы сокращения персонала — способ не силового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

Нормирование — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Общественность организации — все субъекты, взаимодействующие с организацией, как из вне ее, так и внутри (как-то: собственники организации, ее персонал, реальные и потенциальные клиенты, партнеры, конкуренты, общественные и государственные структуры, органы власти и управления).

Оперативный расчет численности персонала — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

Организатор — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

Организационная культура — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Организация — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

Органический подход к управлению — рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

Открытая кадровая политика — характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях.

Оценка кандидатов при приеме на работу — специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

Оценка качества найма — анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

Оценка потребности в персонале — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Паблик рилейшнз, РК — деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства...) со своей общественностью.

Парадигмы конкурса — подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

Парадигмы управления персоналом (в XX в.) — правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

Пассивная кадровая политика — связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

Первоначальные издержки — затраты на формирование кадрового состава предприятия — поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Планирование карьеры — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование потребности в персонале — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Потребность — объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Превентивная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

Призвание — одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

Программы этического тренинга — особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.

Производительность — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

Пропаганда — информационная деятельность субъекта, направленная на создание движения его сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.

Профессиональная этика — совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

Профессиональный долг — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Профессия — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

Профилактика конфликтов — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а затем и к управленческой.

Процедуры изменений — процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов *корпоративной культуры*.

Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

Реактивная кадровая политика — характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Реорганизация — мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент) — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Руководитель — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Рычаг управления — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

Сила корпоративной культуры — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

Системный подход (в менеджменте) — развивается с 50-х гг. XX в. и связан с проникновением идей системного подхода в менеджмент. В системном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям; процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и

организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

Ситуация равновесия в конфликте — состояние, при котором одновременно обеспечиваются интересы всех участников конфликта.

Стадия и цикл развития организации — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процес-суальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

Стратегия организации — представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Стратегия управления персоналом — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Структура — архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Теория использования трудовых ресурсов — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *экономического подхода к управлению* и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

Теория человеческого капитала — концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

Технология — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Управленец — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

Управление конфликтом — деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта.

Управление человеком — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *гуманистического подхода к управлению*, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

Управление — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. **Тип управления** — это

характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения.

Управленческая команда — группа *управленцев* предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

Управленческая форма — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Уровни изменений — ступени трансформации значимых элементов *корпоративной культуры* (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

Факторы проектирования организации — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу — параметры, внешней или внутренней среды, которые необходимо учитывать при разработке программы набора (привлечения и оценки) кандидатов на работу.

Финансы — все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

Ценностные ориентации — вырабатываемые в ходе жизни представления, которые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и формируют ценности.

Экономический подход к управлению — подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Элементы корпоративной культуры — части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Элементы организации — подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

Этапы проектирования кадровой политики — последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с *корпоративной культурой* и закреплению в специфических кадровых инструментах.

Этикет — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.В. методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. - М.: МГУ, 1986. 35 с
2. Артемов О.Ю. Кадровый менеджмент - М.: Издательство ПРИОР, 2001. 288с
3. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995 347с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом - М.: Издательство ЮНИТИ, 1998г. 358 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996 412 с.
6. Базаров Т.Ю., Беков Х.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих услуг.- М.: ИПК ГС, 1996. 236 с.
7. Базаров Т.Ю. Малиновский П.В. Управление персоналом во время кризиса. Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 1996. 312 с.
8. Гавриленко В.М, Менеджмент - М.: Издательство ПРИОР, 2002г. 567 с.
9. Грачев М.В. Суперкадры - М.: Издательство Дело, 1993г. 2-8 с.
10. Дизель П.М., Раньян У.К. Поведение человека в организации. – М. Экономика 1993. 12 с
11. Десслер Г. Управление персоналом - М.: Издательство БИНОМ, 2002. 488 с.
12. Забродина Ю.М. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы. - М.: Издательство Дело, 2000 г.
13. Лукичева Л.И. Управление персоналом - М.: Издательство Омега-Л, 2004г. 367с.
14. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра-М, 2002. 145с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994. 896с.
16. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань. 1994 432с.
17. Страхова О.А. « Менеджмент» - Санкт-Петербург.: Издательство Питер, 2001г. 138 с.
18. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., 1992. 264с.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000. 548с.
20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: Издательство Экономика, 2003 г. 379 с.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Предисловие..... | 5 |
| Глава 1 Теоретические аспекты управления персоналом организации..... | 6 |
| 1.1 Управление персоналом в системе современного менеджмента..... | 11 |
| 1.2 Кадровый менеджмент..... | 14 |
| 1.3 Основные роли менеджера по персоналу..... | 19 |
| 1.4 Оценка деловых качеств и планирование рабочего времени Менеджера..... | 24 |
| 1.5 Организационный аспект управления персоналом..... | 26 |
| 1.6 Основные подходы к управлению персоналом..... | 31 |
| 1.7 Концепция человеческого капитала..... | 33 |
| 1.8 Кадровая политика..... | 40 |
| 1.9 Управление персоналом развивающейся организации..... | 43 |
| 1.10 Методы формирования кадрового состава..... | 54 |
| 1.11 Методы поддержания работоспособности персонала..... | 59 |
| 1.12 Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры..... | 65 |
| 1.13 Конфликт как инструмент развития..... | 75 |
| 1.14 Проектирование матрицы распределения административных функций управления..... | 78 |
| 1.15 Управление международными человеческими ресурсами, компенсации и привилегии для иностранных специалистов..... | 82 |
| Глава 2 Практические ситуации и задачи..... | |
| 2.1 Оценка персонала в организации..... | 92 |
| 2.2 Анализ текучести кадров. Анализ Маркова..... | 95 |
| 2.3 Планирование карьеры..... | 97 |
| 2.4 Разработка должностных инструкций и функциональных обязанностей..... | 97 |
| 2.5 Концепция человеческого капитала..... | 98 |
| 2.6 Методы поддержания работоспособности персонала..... | 99 |
| 2.7 Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры..... | 99 |
| 2.8 Методы оценки кандидатов и проектирование структуры организации..... | 100 |
| Глоссарий..... | 102 |
| Список литературы..... | 112 |

Учебное издание

Кошкина Наталья Валентиновна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Сдано в печать

Подписано в печать ____ . ____ . 200 ____ г.

Тираж _____ экз. Формат 60x84 1/16. Бумага типогр. № 1

Объем 10 п.л. Заказ № ____ . Цена договорная.

Издание Казахского национального технического университета
им К.И. Сатпаева
издательский центр КазНТУ, г.Алматы, ул.Ладыгина, 32