

Министерство образования Российской Федерации
Ивановский государственный энергетический университет

А.М.Карякин, Е.О.Грубов

ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Методическое пособие

Иваново 2003

УДК 658.3

К-21

Основы кадрового менеджмента: Метод. пособие / А.М.Карякин, Е.О.Грубов; Иван.гос.энерг.ун-т. – Иваново, 2003. – 68 с.

В методическом пособии в виде иллюстративного материала представлены основные понятия теории менеджмента.

Предназначено для студентов экономических и технических специальностей, изучающих дисциплины «Менеджмент» и «Управление персоналом».

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного энергетического университета

Р е ц е н з е н т

Кафедра экономики и организации предприятия ИГЭУ

Н а у ч н ы й р е д а к т о р

к.э.н., доцент В.И.КОЛИБАБА

© А.М.Карякин,
Е.О.Грубов,
2003 г.

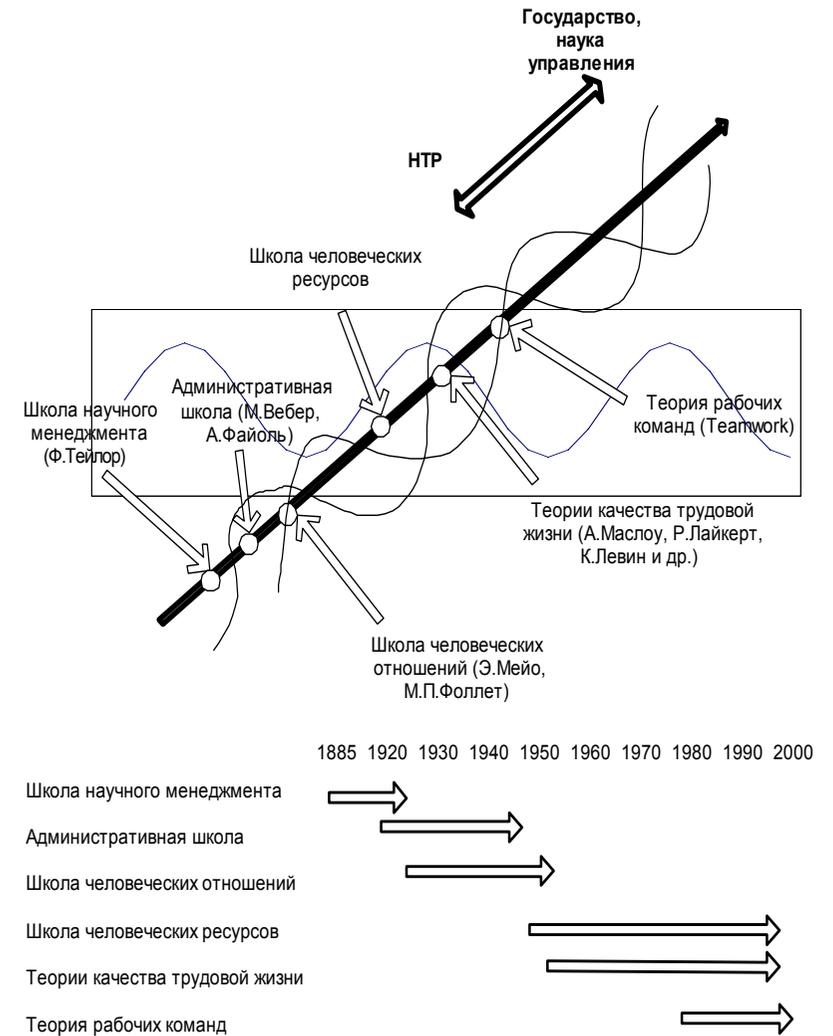
Менеджмент



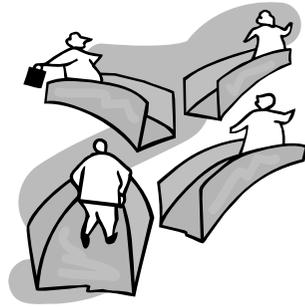
Понятие **менеджмент** подразумевает:

- науку управления;
- уровень управления в иерархии организации;
- людей (менеджеров);
- управление (процесс).

История менеджмента



Школа научного менеджмента – Фредерик Тейлор



- Отделение функций управления от производственных функций;
- изучение процесса и разделение процесса на операции;
- мониторинг производственного процесса;
- обучение персонала;
- контроль;
- поощрение и наказание.

Административная школа – Макс Вебер, Файоль



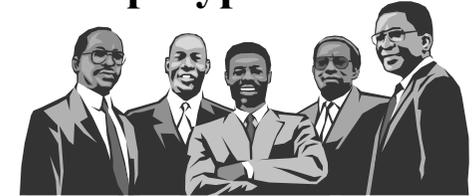
- Иерархия управления;
- функции управления:
 - планирование;
 - организация;
 - контроль;
 - мотивация.

Школа человеческих отношений – Элтон Мейо (хотторнские эксперименты)



- Психологический климат в коллективе;
- неформальные группы:
 - групповые нормы;
 - неформальные лидеры;
- «Хотторнский эффект».

Школа человеческих ресурсов



- В персонал надо вкладывать деньги;
- отличие человеческих ресурсов:
 - взаимное влияние «организация – человек»;
 - каждый человек имеет цель;
 - возможность развития;
 - индивидуальность.

Теории качества трудовой жизни



- Деньги не всегда могут выступать мотиватором эффективной работы;
- улучшение условий труда и отдыха;
- развитие неформальных отношений;
- обучение;
- поиск новых мотиваторов (соревнование, лояльность фирме, участие в управлении и т.п.).

Теории качества трудовой жизни: МОТИВАЦИЯ



В современных условиях теории мотивации разделяют на две категории:

- **содержательные** – стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объемов и содержания работ;
- **процессуальные** – анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирается конкретный вид поведения. Согласно этой категории, поведение личности является функцией восприятия индивидом ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

В особую группу выделяется теория Макгрегора – «XY»:

1) **Теория «X»** во многом отражает основные воззрения У. Тейлора на работника:

- обычный человек ленив и стремится избегать работы;
- работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

2) **Теория «Y»** включает в себя следующие постулаты:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природную любовь к труду;

- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
- при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплину и самоконтроль;
- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.
- в современном производстве созидательные возможности человека используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Теория «Z» Оучи:

- Главная отличительная черта теории «Z» – обоснование коллективистских принципов мотивации.
- Мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям,

удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

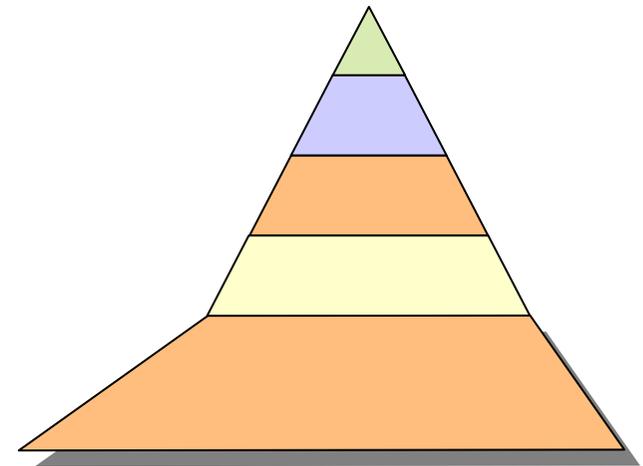
- Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника.

Содержательные теории мотивации

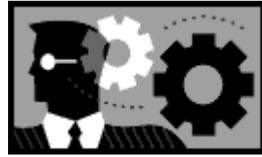


Пирамида Маслоу:

- физиологические потребности;
- мотивы безопасности;
- социальные мотивы;
- мотивы самоуважения;
- мотивы самореализации.



Процессуальные теории мотивации

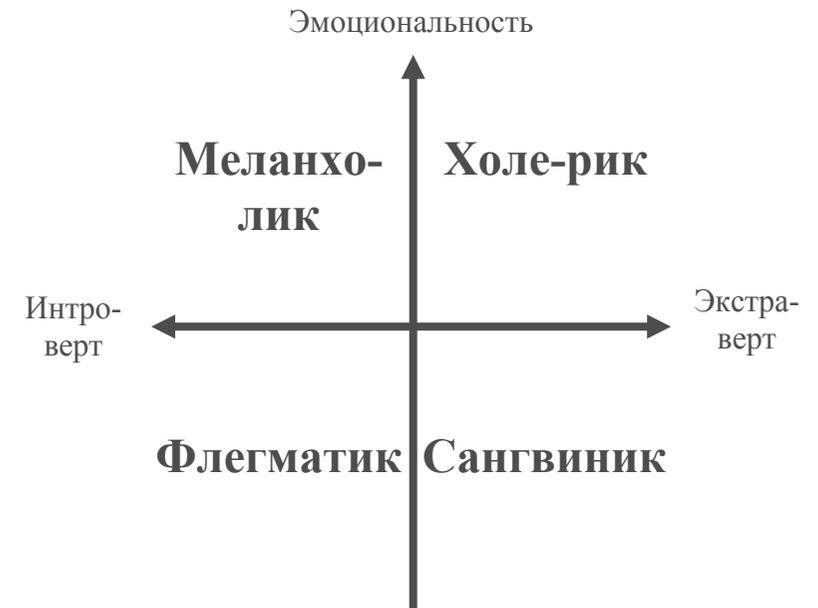


Теория ожиданий В. Врума:

- Ожидание (затраты труда–результат) – предполагаемая связь между действиями и результатами, причем под действием понимается сознательное поведение, контролируемое человеком, под результатом – будущее событие, которое может и не находиться под контролем человека, то есть его появление носит вероятностный характер.
- Валентность (результат-вознаграждение) – характеризует силу предпочтения человека в отношении данного результата, то есть ожидаемая ценность вознаграждения.
- Инструментальность (исполнение-результат) – вероятность ожидаемого вознаграждения.
- $Урм = Ож \cdot В \cdot Ин$

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Теории качества трудовой жизни: личность

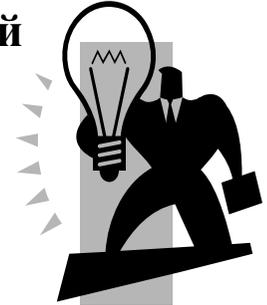


Теории качества трудовой жизни: власть



- Баланс власти;
- типы власти:
 - основанная на принуждении;
 - основанная на вознаграждении;
 - традиционная власть;
 - экспертная власть;
 - основанная на убеждении;
 - харизматическая власть.

Теории качества трудовой жизни: лидерство



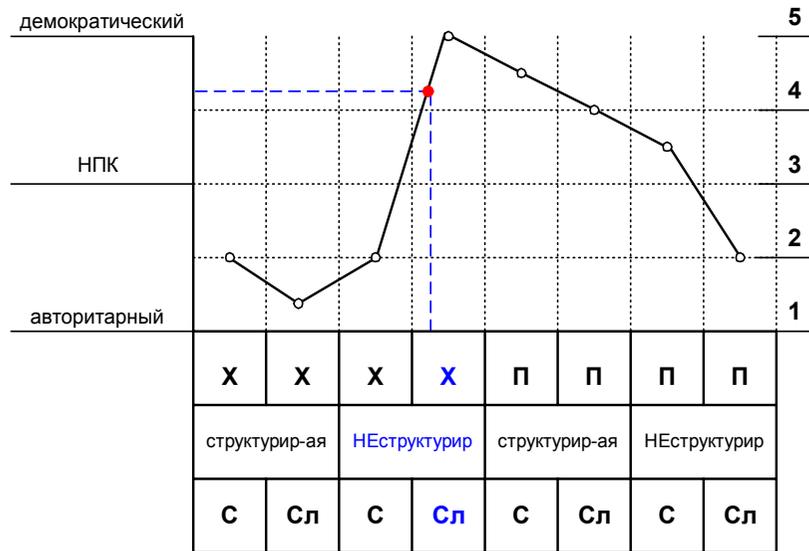
- Теория великих людей (личный подход);
- поведенческий подход;
- ситуационный подход.

Джон Каценбах – RCL (реальные лидеры изменений)

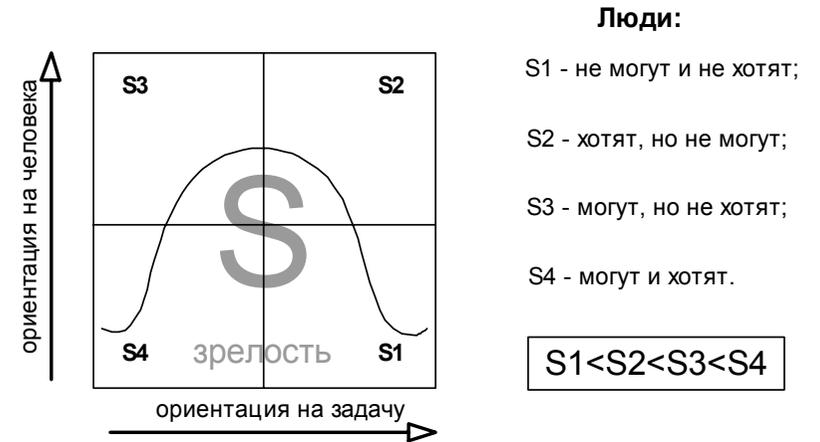
- Ориентированы на удовлетворение клиентов фирмы и ее сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;
- обладают выраженными лидерскими качествами и умеют работать в команде;
- чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;
- любят работать методом проб и ошибок, не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;
- быстро осваивают новые знания и навыки;
- не испытывают страха перед неизвестным;
- умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;

- являются хорошими коммуникаторами и обладают даром убеждения;
- спокойно относятся к риску потерять работу и не боятся обсуждения острых проблем с руководством;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии, никогда не стараясь откусить самый большой кусок пирога;
- обладают природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен.

Лидерство – модель Фидлера



Лидерство – модель «жизненный путь»

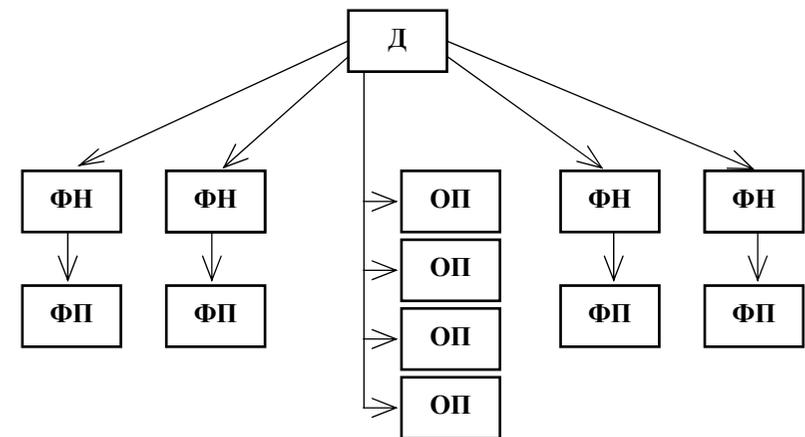


Организационные структуры

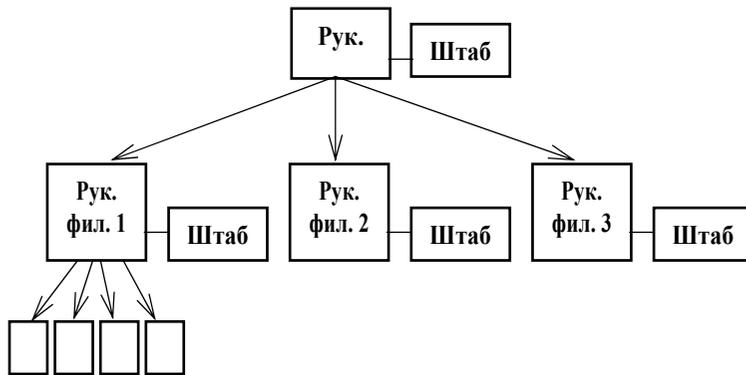


- Линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- бригадная;
- проектная;
- командная (сетевая динамическая).

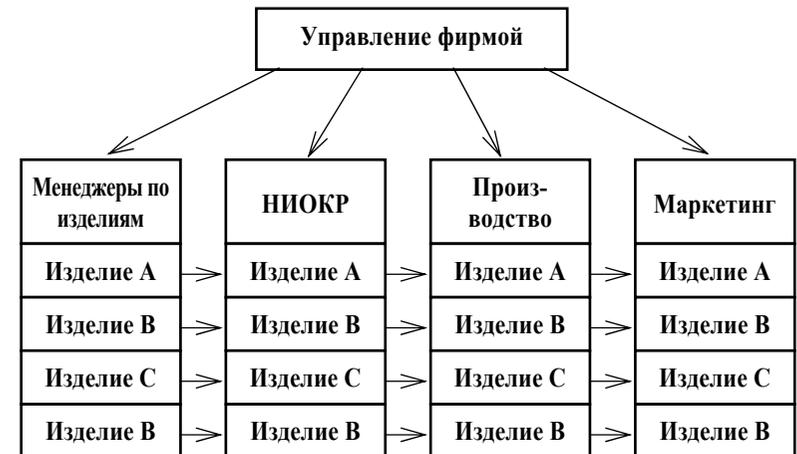
Организационные структуры (линейно-функциональная)



Организационные структуры (дивизиональная штабная)



Организационные структуры (матричная)



Стратегический менеджмент

- Стратегия – это средство достижения конечного результата;
- стратегия объединяет все части организации в единое целое;
- стратегия охватывает все основные аспекты организации;
- стратегия – это долгосрочный план организации;
- стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации;
- стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития;

- стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

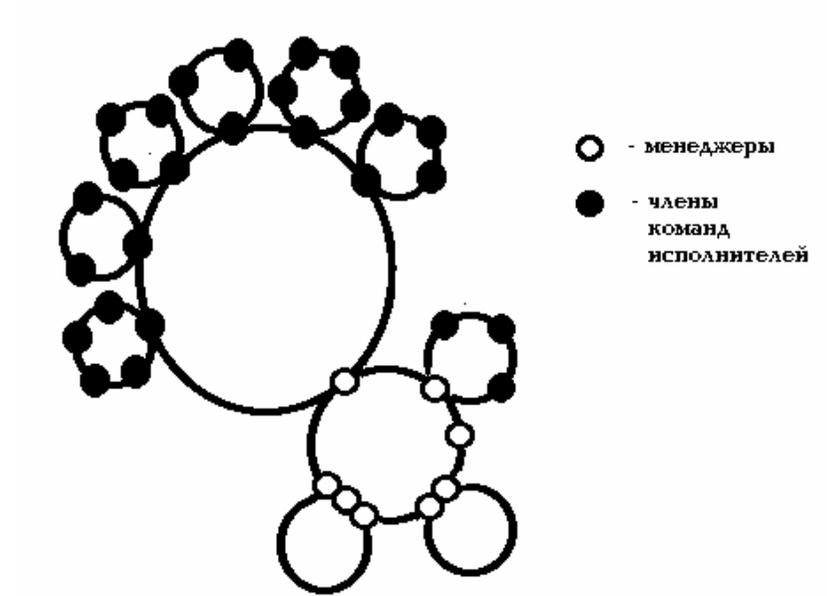
Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Что из себя представляет наш бизнес сегодня?
- Каким наш бизнес должен стать завтра?
- Каковы наши товары, функции, рынки?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегический менеджмент: SWOT – анализ

Возможности и угрозы	Возможности				Угрозы			
	1	2	...	n	1	2	...	n
Сильные и слабые стороны								
Сильные стороны: 1 2 ... n	Поле СИВ				Поле СИУ			
Слабые стороны: 1 2 ... n	Поле СЛВ				Поле СЛУ			

Теория рабочих команд



Теория рабочих команд

↑ Функции управления	10					СН
	9					
	8					
	7					
	6				СУ	
	5		П			
	4			О		
	3		КФ			
	2					
	1	ИФ				
		1	2	3	4	5
		→ Знания и умения				

Типы команд: ИФ – интрафункциональные; КФ – кросс-функциональные; О – оперативные; В – виртуальные; П – предпринимательские; СУ – самоуправляемые; СН – самонаправляемые.

Функции управления: 1 – оперативные производственные функции; 2 – формирование производственной программы; 3 – контроль качества; 4 – составление графика работы; 5 – контакты с поставщиками и потребителями; 6 – производственный учет; 7 – найм/увольнение; 8 – финансовый учет; 9 – образовательные; 10 – выбор направлений развития (определение перспективных планов).

Знания и умения: 1 – технические; 2 – межличностные; 3 – командные; 4 – административные; 5 – специальные.

Теория рабочих команд

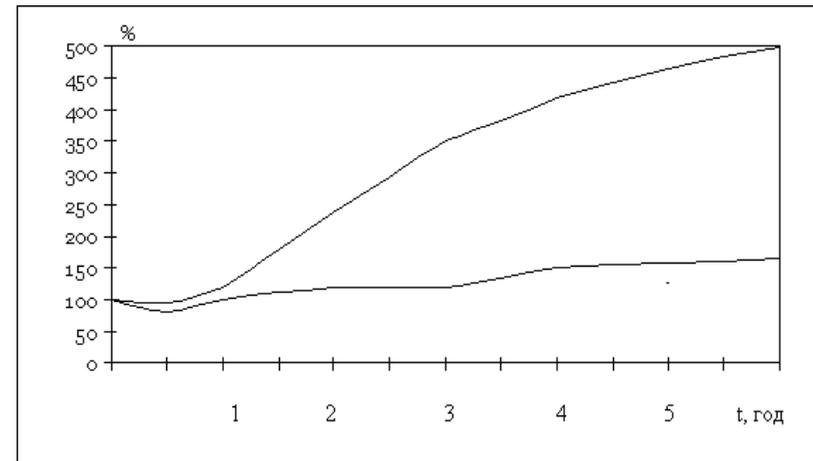
Характеристики самонаправляемых рабочих команд:

- 1) группа сотрудников из 8-12 человек, отвечающих за процесс, а не за отдельную задачу – формирование стратегии развития команды;
- 2) опережающий образовательный процесс;
- 3) коллективное принятие решений;
- 4) найм/увольнение;
- 5) коллективные формы оплаты труда;
- 6) равноправие;
- 7) ротация функций и/или ролей;
- 8) внешние контакты;
- 9) финансы.

Теория рабочих команд

- На 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40 %, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд.
- В компании Sherwin-Williams внедрение самонаправляемых рабочих команд позволило сократить потребность в персонале на 20 %.
- В корпорации GM 20 из 40 % повышения производительности труда приходится на предприятия, использующие рабочие команды.
- Предприятия корпорации Xerox, использующие рабочие команды, на 30 % более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации.
- В компании Textronix на производство многих изделий рабочие команды затрачивают около 3 дней, тогда как обычно для этого требуется в среднем 14 дней.
- В компании GE Appliance производственные команды за первые восемь месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50 %, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6 % и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20 %.
- На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену.
- Компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70 %.

Теория рабочих команд

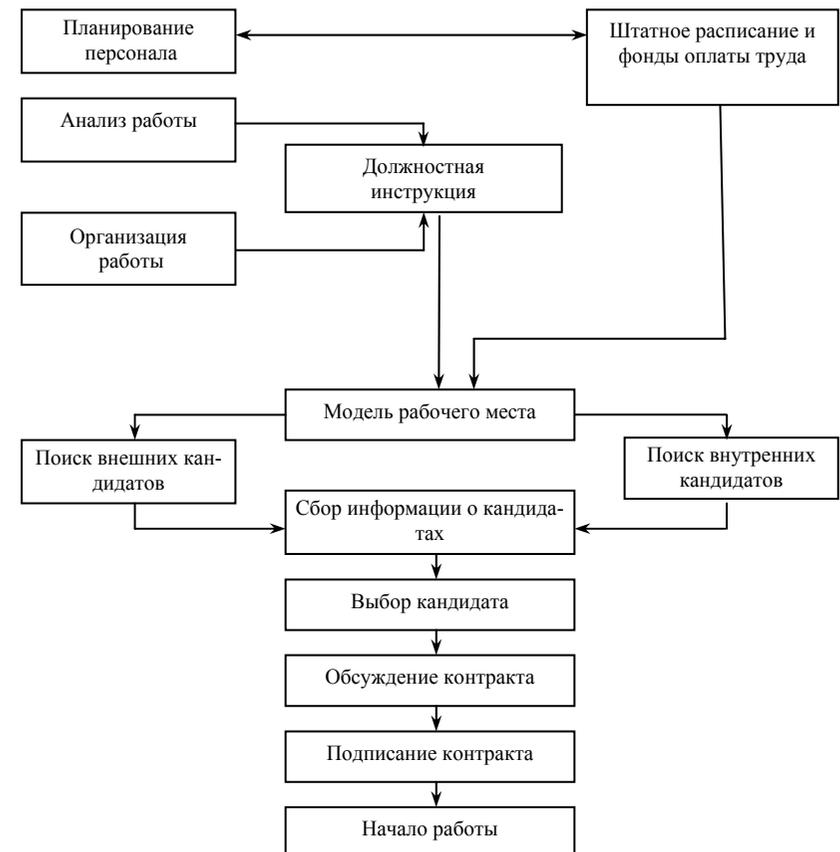


Управление персоналом: принципы подбора персонала



- **Принцип плановости** означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом;
- **принцип альтернативности** реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей;
- **принцип активного подбора** заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала. Это касается как квалифицированных сотрудников других фирм, так и молодых специалистов.

Подбор персонала



Определение потребности в персонале



В основе расчета потребности в кадрах, как правило, лежат следующие соображения:

- административно-управленческий персонал (АУП) не несет производственной нагрузки, следовательно, необходимо стремиться к наименьшим расходам на АУП;
- количество научно-технического и обслуживающего персонала должно обеспечивать выполнение поставленных задач в минимальные сроки.

Число уровней общего (линейного) руководства:

$$Y_{л} = \frac{\lg P_0 + \lg H_{ун} + \lg C + \lg H_{ув}}{\lg H_{ув}}, \quad (1)$$

Число уровней функционального руководства:

$$Y_{ф} = \frac{\lg Ч_n + \lg H_{уф}}{\lg H_{уф}}, \quad (2)$$

где P_0 – численность рабочих;

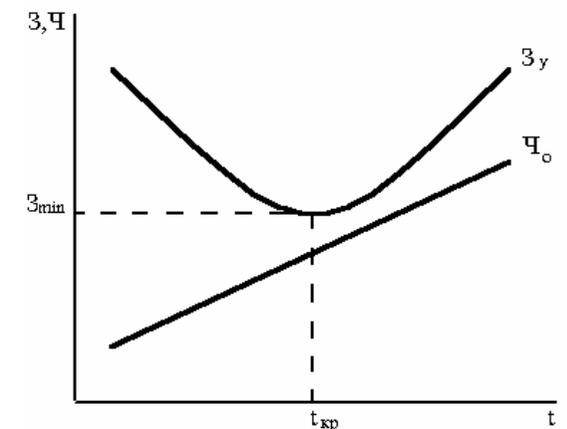
$Ч_n$ – общая нормативная численность работников функционального управления;

$H_{ун}$ – средняя норма управляемости для руководителей нижнего уровня;

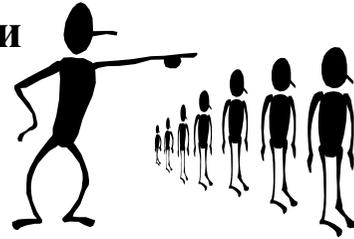
$H_{ув}$ – средняя норма управляемости для руководителей верхнего уровня;

$H_{уф}$ – средняя норма управляемости для руководителей функционального управления;

C – сменность работы предприятия.



Норма управляемости



Является функцией различных факторов и зависит как от функциональной направленности работников, так и от уровня иерархии.

Например:

- 10-12 человек для руководителей организации и их заместителей;
- 7-10 человек для функциональных отделов;
- 4-6 человек для функциональных бюро;
- 15-20 человек для технологических и конструкторских отделов;
- 7-10 человек для технологических и конструкторских бюро.

Для производственного сектора норма управляемости зависит от квалификации рабочих (x_1), числа рабочих в бригадах (x_2) и типа производства (x_3).

$$N_u = k_0 + k_1 \cdot x_1 + k_2 \cdot x_2 + k_3 \cdot x_3, \quad (3)$$

где k_0, k_1, k_2, k_3 – эмпирические коэффициенты.

Отраслевые нормативы



- Численность сотрудников управления кадров:

$$N = 0,5 + 0,00009 P_o + 0,00007 \Phi_o, \quad (4)$$

где P_o – численность основных рабочих;

Φ_o – стоимость основных фондов.

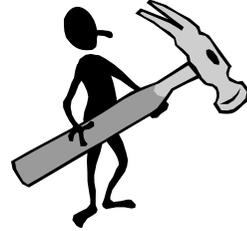
- Численность отдела труда и заработной платы:

$$N = 0,12 + 0,0051 P_{\text{пп}} + 0,009 P_c, \quad (5)$$

где $P_{\text{пп}}$ – численность производственно-промышленного персонала;

P_c – число рабочих-сдельщиков.

Численность производственного персонала



- На основе расчета трудоемкости:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}, \quad (6)$$

где $T_{пф}$ – полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ – время, необходимое для выполнения производственной программы.

- По нормам обслуживания можно использовать следующую формулу:

$$Ч_{пер} = ((Ч_{агр} \cdot К_{загр}) / Н_{об}) \cdot К_{п}, \quad (7)$$

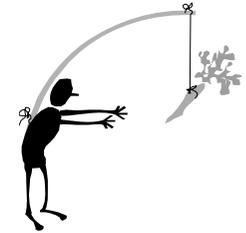
где $Ч_{агр}$ – число агрегатов;

$К_{загр}$ – коэффициент загрузки;

$Н_{об}$ – норма обслуживания;

$К_{п}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

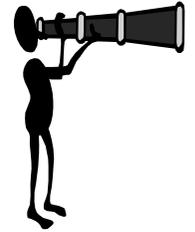
Модель рабочего места



- **Кадровые данные** (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.
- **Опыт работника**: жизненный, производственный, государственный, общественный. Источник: интервью и анкетирование.
- **Профессиональные знания** по конкретным направлениям. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.
- **Профессиональные умения**: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.
- **Личностные качества**: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем психологического тестирования и социологического опроса.
- **Психология личности**: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.
- **Здоровье и работоспособность** с медицинской диагностикой состояния.
- **Уровень квалификации**: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

- **Служебная карьера** формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте («змея», «лестница», «двойная лестница», «трамплин»).
- **Хобби** (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.
- **Вредные привычки и недостатки:** пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.
- **Организация труда:** помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.
- **Оплата труда:** зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.
- **Социальные блага:** путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.
- **Социальные гарантии:** пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Источники персонала



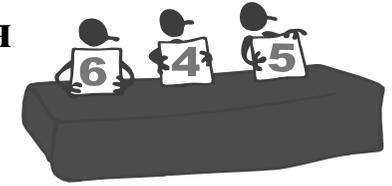
- **Внутренние;**
- **внешние:**
 - неформальные контакты сотрудников;
 - самопроявившиеся кандидаты;
 - объявления в СМИ;
 - контакты с учебными заведениями;
 - государственные агентства занятости;
 - частные агентства по подбору персонала;
 - поставщики и потребители;
 - «охота за головами».

Методы подбора персонала



- Анкетирование (характеристики, резюме);
- тестирование или испытание;
- графологический анализ;
- морфологический анализ;
- собеседование (интервью);
- наблюдение;
- медицинский осмотр;
- наведение справок.

Типы собеседования



- Структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);
- один на один.

Типы вопросов



- Открытые;
- наводящие;
- прямые или закрытые;
- рефлексивные;
- косвенные.

Типичные ошибки в ходе интервью

- Интервьюеры формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое они пытаются применить к интервьюируемому, не оценивая их по действительным достоинствам.
- Зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования.
- На интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте.
- Заполненное заявление (автобиография) претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения.
- Интервьюеры ищут подтверждение своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

Адаптация: цели



- Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат.
- Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.
- Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.
- Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.
- Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является неременным условием высоких рабочих показателей.

Адаптация



- **Введение в организацию.** Это довольно длительный процесс, занимающий 1-2 первых месяца работы. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о потенциальных возможностях, предоставляемых сотрудникам. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах, об организационной структуре, порядке работы, расположении подразделений и филиалов, кадровой политикой.
- **Введение в подразделение** обеспечивает руководитель подразделения. Нового сотрудника знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Иногда руководитель назначает одного из работников в качестве куратора новичка на время адаптации.

- **Введение в должность.** Руководитель раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом. На данном этапе очень важна обратная связь. Работнику представляются:

- коллеги нового работника и их задачи;
- общий тип заданий на ближайший период;
- требования, предъявляемые к работе (производительность, качество и др.), степень ответственности за результаты работы и значение его работы для успеха подразделения;
- ответственный за обучение работника в подразделении;
- время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;
- дата выдачи заработной платы;
- место хранения личных вещей.

Статистика человеческих ресурсов



- **Структура человеческих ресурсов по категориям занятых:**

- $N_{\text{пр}} / N_{\text{непр}}$;
- $N_{\text{пр}} / N_{\text{ауп}}$;
- $N_{\text{ауп}} / (N_{\text{пр}} + N_{\text{непр}})$,

где $N_{\text{пр}}$, $N_{\text{непр}}$, $N_{\text{ауп}}$ – численность производственного, непроизводственного и АУП.

Применяется для проведения анализа эффективности управления и организации производственного процесса.

- **Возрастная структура персонала.** Как правило, возрастная структура используется для планирования подбора кадров, подготовки резерва, разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.
- **Структура персонала по признаку пола.** Применяется при наличии льгот для работников отдельных специальностей.
- **Образовательная структура персонала.** Применяется для разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.
- **Стаж работы сотрудников.** Применяется для расчета различного рода компенсаций.
- **Показатель текучести кадров.** Применяется для планирования персонала и для проведения анализа степени удовлетворенности персонала условиями работы.

- **Показатель абсентеизма** используется для тех же целей, что и предыдущий показатель:

$$T_{пр} / T_{раб},$$

где $T_{пр}$ – количество неявок (невыходов на работу) в днях;

$T_{раб}$ – полезный фонд рабочего времени одного работника.

- **Коэффициент внутренней мобильности** дает возможность оценить динамику движения персонала:

$$N_{см} / N_{ср}.$$

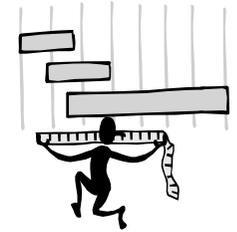
- **Производительность труда:**

- объем реализации на одного сотрудника;
- объем прибыли на одного сотрудника;
- количество произведенной продукции;
- число затраченных производственных часов на единицу продукции.

- **Статистика профессионального обучения:**

- доля сотрудников, прошедших обучение в общем количестве сотрудников;
- число часов, затраченных на обучение;
- общие издержки на обучение.
- доля в прибыли издержек на обучение.

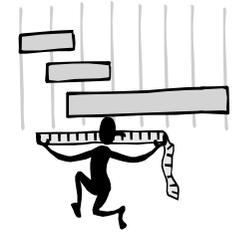
Цели системы оценки персонала



- Выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- положительное воздействие на мотивацию сотрудников – реализация в системе оценки обратной связи положительно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;
- развитие реальных управленческих ситуаций;

- планирование профессионального обучения – оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;
- планирование профессионального развития и карьеры – оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру сотрудников;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины и принятие решений о материальном и моральном стимулировании работников в целях повышения индивидуальной трудовой отдачи работников.

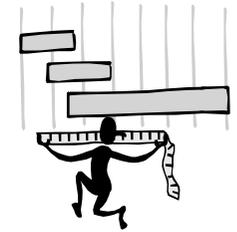
Содержание оценки персонала



- Периодическая аттестация персонала;
- оценка текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива;
- оценка потенциальных способностей;
- социально-психологическую оценка;
- пролонгированная оценка на основе изучения длительного периода трудовой деятельности и экспрессивная оценка результатов деятельности или потенциальных возможностей сотрудника в какой-то момент времени;
- комплексная оценка деятельности во всем объеме выполняемых функций и локальная оценка какой-либо функции или стороны деятельности;

- самооценка, оценка работника коллегами по работе, оценка подчиненного руководителем (оценка «сверху»), оценка руководителя подчиненными (оценка «снизу»);
- оценка достижения целей (широко используется при оценке результатов труда управленческого персонала и основана на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен выйти руководитель к определенному сроку).

Методы оценки персонала



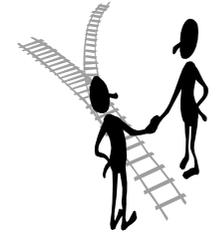
- Характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки);
- несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов);
- отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик);
- тесты;
- «разбор деловых бумаг»;
- «интервьюирование наоборот»;
- групповое обсуждение;
- деловые игры;
- собеседование.

Планирование карьеры персонала



- Движение кадров «по вертикали» – то есть на вышестоящий уровень управления («трамплин», «лестница», «двойная лестница», «змея»);
- движение кадров «по горизонтали» – то есть на одном уровне управления (повышение категории специалиста в пределах одной должности, ротация кадров).

Стадии развития персонала



- 20-24 года – энтузиазм;
- 25-29 лет – честолюбие;
- 30-34 года – ожидание (расчет на повышение);
- 35-39 лет – надежда;
- 40-44 года – беспокойство;
- 45-49 лет – озадаченность;
- 50-54 года – срыв планов;
- 55-60 лет – возмущение;
- 61-65 лет – забвение.

Отмечается:

- «синдром» сорокалетних: люди старше 40 лет входят в состояние атрофии, если не видят четких перспектив роста (середина служебной карьеры);
- пятилетний период пребывания в одной должности.

Планирование карьеры



Эффективному планированию карьеры персонала способствуют индивидуальные планы развития сотрудников, которые, как правило, учитывают различные аспекты деятельности (знания и умения; экономическое положение, физическое состояние и др. личные конечные цели):

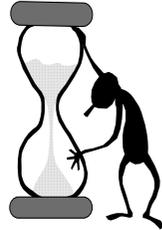
- сроки реализации целей;
- барьеры на пути достижения целей;
- факторы, способствующие достижению целей.

Правовые аспекты: трудовой договор



- Избрание на должность;
- избрание по конкурсу;
- назначение на должность;
- направление на работу уполномоченным органом в счет квоты;
- судебное решение о заключении договора;
- фактическое допущение к работе с ведома или по поручению работодателя.

Правовые аспекты: срочный договор



- Для замены временно отсутствующего работника;
- на время выполнения временных (до 2 месяцев), а также сезонных работ;
- в районах Крайнего Севера (при переезде);
- катастрофы, аварии и т.д.;
- малый бизнес до 40 чел. (торговля и бытовое обслуживание до 25 чел.);
- за границу;
- для работ за рамками обычной деятельности;
- со студентами дневных форм обучения;
- по совместительству;
- с пенсионерами по возрасту;
- с творческими и педагогическими работниками;
- с руководителями, их заместителями, главными бухгалтерами.

Правовые аспекты: испытания



Испытания не устанавливаются:

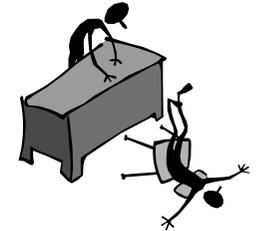
- при замещении должности по конкурсу;
- беременным женщинам;
- до 18 лет;
- после образовательного учреждения + для впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- для избранных на выборную должность;
- при переводе.

Правовые аспекты: перевод на другую работу



- На постоянную работу – только с письменного согласия;
- перемещение в другое подразделение или на другое рабочее место (в рамках одной местности и при сохранении трудовой функции) – не требует согласия;
- при производственной необходимости на срок до одного месяца с сохранением среднего заработка – не требует согласия.

Расторжение договора по инициативе работодателя



- Ликвидация организации;
- сокращение численности или штата;
- несоответствие занимаемой должности;
- смена собственника имущества (для руководителя, его заместителей и главного бухгалтера);
- прогул;
- появление на работе в состоянии опьянения;
- разглашение тайны;
- хищение;
- грубые нарушение требований охраны труда;
- виновные действия, повлекшие утрату доверия;
- ложные сведения при заключении договора.

Для заметок

Карякин Александр Михайлович
Грубов Евгений Олегович

ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Методическое пособие

Редактор В.Н.Махова

Лицензия ИД №05285 от 04.06.2001.

Подписано в печать 05.10.03.

Формат 60x84 1/16.

Печать плоская.

Усл. печ. л. 3,95. Уч.-изд. л. 4.0.

Тираж 200 экз.

Заказ

Ивановский государственный энергетический университет

Отпечатано в РИО ИГЭУ

153003 Иваново, ул. Рабфаковская, 34

