



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Учебное
пособие
для вузов

В.В. Кафидов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Рекомендовано Советом Учебно-методического
объединения вузов России по образованию в области
менеджмента в качестве учебного пособия
по специальности «Менеджмент организации»*

Москва
Академический Проект
2003

УДК 334
ББК 65.29
К 12

Рецензенты:

Семиков В.Л., д. т. н., профессор

Фролов С.Ф., д. ф. н., профессор

Кафидов В.В.

К 12 Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проект, 2003. – 144с. – («*Gaudeamus*»).

ISBN 5-8291-0362-1

Курс «Управление персоналом» дает возможность специалисту в области менеджмента определять кадровую политику организации, разрабатывать технологию и применять методы управления персоналом, в соответствии с миссией и стратегией развития организации и в рамках действующего законодательства. В курсе не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, психологии, социологии и других дисциплин, предусмотренных государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент», аспирантов, руководителей среднего уровня управления, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов и преподавателей.

УДК 334
ББК 65.29

ISBN 5-8291-0362-1

© Кафидов В.В., 2003

© Академический Проект, оригинал-макет,
оформление, 2003

*Посвящается
талантливому организатору,
д. с. н., профессору
Уржа Ольге Александровне*

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Управление персоналом» дает возможность специалисту в области менеджмента определять кадровую политику организации, разрабатывать технологию и применять методы управления персоналом, в соответствии с миссией и стратегией развития организации и в рамках действующего законодательства. В курсе не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, психологии, социологии и других дисциплин, предусмотренных государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Требования ГОС: Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления персоналом в системе управления предприятием; принципы управления персоналом; функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом; кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом; анализ кадрового потенциала; перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности; профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе; оценка эффективности управления персоналом.

Цель курса: дать представление о целях, задачах, структуре и функциях служб по управлению персоналом, роли руководителей в этой работе, изучить методы и организационно-правовые основы управления персоналом.

В результате изучения курса специалисты должны **уметь** организовать систему управления персоналом, **знать** приемы и способы профессиональной ориентации, профотбора, кадрового планирования, учета, стимулирования, оценки, аттестации кадров, планирования деловой карьеры, анализа удовлетворенности трудом, стабильности кадров.

При подготовке настоящего учебного пособия использованы материалы проведенных автором исследований и анализа большого числа научных, учебно-методических и учебных пособий. При этом структура учебного пособия и взгляд на рассматриваемые вопросы представляют авторский замысел.

ГЛАВА 1. СВЯЗЬ ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО РЫНКОВ ТРУДА

Вы будете изучать:

- рыночный механизм управления трудовыми ресурсами;
- основы государственной политики в области управления трудовыми ресурсами;
- методы регулирования занятости населения.

Цели главы:

- научить видеть различия, достоинства и недостатки механизмов управления трудовыми ресурсами;
- изучить основные концепции управления человеческими ресурсами;
- изучить основы государственной политики в области занятости населения;
- установить взаимосвязь внешнего и внутреннего рынков труда.

После изучения главы вы сможете:

- проводить анализ достоинств и недостатков рынка труда;
- объективно оценить необходимость выбора концепции управления трудом;
- учитывать в управлении персоналом государственную кадровую политику.

Основная литература:

1. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск: 2000. – 312 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.
3. О занятости населения в Российской Федерации. Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. // Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР. 1991. № 18. Ст. 565.

Новые слова и термины:

трудовые ресурсы, занятость, рынок труда, безработный, парадигма

1.1. Трудовые ресурсы, понятие рынка труда

Рынок труда – особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

На рынке труда происходит обмен индивидуальных способностей граждан на фонд жизненных средств, для воспроизводства рабочей силы и размещения работников в системе общественного разделения труда.

Рынок труда может быть нескольких видов: отраслевой, территориальный, федеральный, международный.

Рынок труда, как и плановое регулирование, – механизм согласования спроса и предложения рабочей силы.

Плановое регулирование использования трудовых ресурсов имеет неоспоримое преимущество в гарантии защиты от безработицы. При этом государство может обеспечить потребности общества и производства в рабочей силе. Плановое регулирование в нашей стране позволяло обеспечить преподавание иностранных языков в сельских школах или оказание квалифицированной медицинской помощи в районной больнице за счет плановой подготовки и распределения выпускников учебных заведений. Плановое регулирование позволяло управлять трудовой карьерой руководителей и специалистов. Вместе с тем все это приводило к низкой эффективности производства. В СССР приходилось производить десять пар кожаной обуви на человека в год и при этом женщины простаивали в очередях, чтобы купить хотя бы одни приличные сапоги.

Рынок позволяет отрегулировать отношения купли-продажи труда, но в процессе длительной борьбы и выработки компромиссов. Рынок плохо улавливает стратегию развития отраслей и предприятий, поэтому возможно возникновение дефицита и перепроизводства отдельных профессий и должностей. В этом смысле, без социального регулирования рынок может быть разрушительным. Переход к рыночному механизму потребовал изменения законодательства в отношении свободы перемещений, прописки и др.

Вместе с тем остается еще много нерешенных проблем рынка труда. К их числу относится занятость женщин. В этом вопросе действуют два направления: забота о семье и материнстве и равные права на труд. В настоящее время более 500 работ запрещены для женщин, большое число ограничений предусмотрено **Трудовым кодексом РФ (ТК РФ, глава 41)**, вместе с тем законодательство защищает женщин, дает им равные права с мужчинами. Не менее важной задачей является охрана труда (**ТК РФ, раздел X, главы 33-36**), защита детей (**ТК РФ, глава 42**), лиц, желающих получить образование (**ТК РФ, глава 26**). Остро встает вопрос трудоустройства и переквалификации военнослужащих, уволенных в запас, шахтеров, переселенцев и др. А в связи с этим поднимается проблема создания новых рабочих мест. Изменяются роль и значение представителей собственника труда (профсоюзов), посредников и работодателей.

Для того, чтобы разобраться с действующими лицами на рынке труда, необходимо их определить. Базовым является определение населения.

Население – это естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

По отношению к экономике население выступает одновременно как производитель и как потребитель материальных благ.

Половозрастная, образовательная, профессионально-квалификационная, образовательная, классовая структуры населения определяют качественно и количественно «трудовые ресурсы».

Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Сюда входят все занятые и не желающие работать.

Решающую роль в трудовых ресурсах играет **трудоспособное население** в трудоспособном возрасте. Трудоспособность по возрасту и способности к труду: дети и подростки до 16 лет; лица в трудоспособном возрасте (женщины – 16 – 54, мужчины – 16 – 59 лет); лица старше трудоспособного

возраста. Различается трудоспособность общая (к неквалифицированному труду) и профессиональная (к конкретному виду труда). Трудоспособное население разделяется на две категории: экономически активное и не активное.

Экономически активное население (рабочая сила) – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

Занятость – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащих законодательству Российской Федерации, приносящая, как правило, им заработок. При этом **полная занятость** – это число занятых в отношении к тем, кто желает иметь оплачиваемую работу.

Занятые – лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, перечисленные в Законе Российской Федерации «**О занятости населения в Российской Федерации**» от 19.04.1991 г.

Безработные – трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней. При этом не учитывается оплата за выполнение общественных работ по направлению службы занятости, выплаты выходных пособий, среднего заработка при ликвидации, сокращении, реорганизации. Лица, подавшие заявления, признаются безработными спустя одиннадцать дней. Они представляют в службу занятости паспорт, документ о квалификации, справку о среднем заработке.

Не могут считаться безработными лица в возрасте до 16 лет, лица получающие пенсию (кроме инвалидов III группы), отказавшиеся в течение 10 дней от двух вариантов подходящей работы (одна и та же работа не может предлагаться дважды). **Подходящая работа** определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности. Не признанные безработными имеют право повторно обратиться в службу занятости через две недели. Для впервые ищущих работу, не имеющих профессии или отказавшихся повысить квалификацию предлагается неквалифицированная, временная работа.

Управление трудовыми ресурсами основывается на **государственной политике** определенной «Законом о занятости». Законом определены регулирование и организация занятости населения.

Законодательство устанавливает и основные трудовые права и обязанности работников. В соответствии с Конституцией Российской Федерации каждый гражданин имеет право на труд, который он свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род занятий, а также право на защиту от безработицы.

Трудовым кодексом определено понятие трудовых отношений (**ТК РФ, ст. 15**), принципы этих отношений (**ТК РФ, ст. 2**), права и обязанности работника (**ТК РФ, ст. 21**) и работодателя (**ТК РФ, ст. 22**).

Трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудовое законодательство провозглашает запрет на принудительный труд (**ТК РФ, ст. 4**) и дискриминацию (**ТК РФ, ст. 3**).

Принудительный труд – выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в том числе:

- в целях поддержания трудовой дисциплины;
- в качестве меры ответственности за участие в забастовке;
- в качестве средства мобилизации и использования рабочей силы для нужд экономического развития;
- в качестве меры наказания за наличие или выражение политических взглядов или идеологических убеждений, противоположных установленной политической, социальной или экономической системе;
- в качестве меры дискриминации по признакам расовой, социальной, национальной или религиозной принадлежности.

К принудительному труду относятся:

- нарушение установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном размере;

- требование работодателем исполнения трудовых обязанностей от работника, если работник не обеспечен средствами коллективной или индивидуальной защиты либо работа угрожает жизни или здоровью работника.

Принудительный труд не включает в себя:

- работу, выполнение которой обусловлено законодательством о воинской обязанности и военной службе или заменяющей ее альтернативной гражданской службе;
- работу, выполняемую в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случаях объявления чрезвычайного или военного положения, бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, сильные эпидемии или эпизоотии), а также в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;
- работу, выполняемую вследствие вступившего в законную силу приговора суда под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законодательства при исполнении судебных приговоров.

Запрещение дискриминации в сфере труда обеспечивает каждому равные возможности для реализации своих трудовых прав.

Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или не принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Не является дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Лица, считающие, что они подверглись дискриминации в сфере труда, вправе обратиться в органы федеральной инспекции труда и (или) в суд с заявлением о восстановлении нарушенных прав, возмещении материального вреда и компенсации морального вреда.

1.2. Управление трудовыми ресурсами в условиях рынка

Управление трудовыми ресурсами связано с внутренним рынком, наймом, расстановкой, перемещениями и высвобождением кадров. Так, при высвобождении работников, за два месяца информируется служба занятости.

Фактически рынок труда и существует для удовлетворения внутренних потребностей предприятий и организаций. А там действует свой внутренний рынок, позволяющий эффективно соединить людей и технику в производственный процесс и управлять им.

Управление человеческими ресурсами претерпело **значительную эволюцию**. Произошла смена **парадигм**: от экономической парадигмы к организационной и гуманистической. Кадровая функция в организации при этом изменялась так: использование трудовых ресурсов – управление персоналом – управление человеческими ресурсами – управление человеком. В менеджменте это соответствует теориям Дугласа Мак – Грегора и Оучи – «Х», «Y» и «Z».

Экономическая парадигма – вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Задача управления состоит в экономии общественного труда. На первое место поставлена функция организации труда и заработной платы.

На Западе инженерно-экономическая парадигма воплотилась в «Тейлоризм» и «Фордизм». В нашей стране родилось движение за НОТ, позволившее интенсифицировать труд на новой технической базе.

Данная парадигма ориентируется на нестратегическое управление, когда внутрипроизводственные факторы ценятся выше, чем факторы внешней рыночной среды.

Организационная парадигма сформировалась в условиях возникновения на Западе крупных промышленных корпораций и нашей административно-командной системы. В рамках данной парадигмы формальная роль человека в организации определена должностью. В содержание управления входит делегирование полномочий, формирование штабных подразделений. Кадровая функция от регистрационно-контрольной расширилась до подбора и отбора кадров, планирования карьеры руководителей, оценки и аттестации работников и т. д., т. е. до управления персоналом.

С переходом от административной к социальной разновидности организационной парадигмы концепция управления персоналом переросла в концепцию управления человеческими ресурсами. Человек при этом рассматривался как не возобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации. Возникло представление о качестве трудовой жизни. На предприятиях появились социологи и психологи. Основная задача – это повысить качество человеческих ресурсов, если от них зависит успех конкуренции, как это происходило в высокотехнологичных отраслях. Общая схема такова: затраты – качество человеческих ресурсов – конкурентные преимущества.

Гуманистическая парадигма. Человек – это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс. Это философия официально провозглашена лидерами японского менеджмента. Человек рассматривается как член «организации – семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом». Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, согласно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. Самоуправление членов организации, обучение на рабочем месте и жесткая организационная культура («запрограммированный коллективный разум») являются основой организации.

В зависимости от учитываемой парадигмы строится работа по управлению людьми в организации.

Самостоятельная работа:

1. На основе «Закона о занятости в Российской Федерации» составить дерево основных понятий трудовых ресурсов, действующих сил на рынке труда;
2. На основе Трудового кодекса сделать заключение о равноправии граждан различного пола, возраста на рынке труда;
3. Какова социальная защищенность граждан на рынке труда.
4. Найдите связи между школами управления и парадигмами управления человеческими ресурсами.

Дополнительная литература:

1. *Евченко Л.И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Бизнес-образование. Вып. 1. 1996. – С. 22-29.
2. *Цыганкова Т.А., Ключкова М.Н.* Социальные гарантии безработным гражданам. Условия их предоставления // Справочник кадровика. – № 5. – 2000. – С. 76-81.

Словарь

1. **Безработные** – трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней.
2. **Занятость** – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащих законодательству Российской Федерации, приносящая, как правило, им заработок.
3. **Население** – это естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.
4. **Парадигма** – исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, модель исследования, господствующая в течение определенного времени.
5. **Подходящая работа** определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности.
6. **Принудительный труд** – выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия)
7. **Рынок труда** – особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

8. **Трудовые отношения** – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.
9. **Трудовые ресурсы** – это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Сюда входят все занятые и не желающие работать.
10. **Экономически активное население (рабочая сила)** – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление в социальных и экономических системах (социальное управление) – это управление организациями, важнейшими элементами которых являются: организационная структура, организационная культура и люди, работники организации.

Работники организации, предприятия представляют кадры или персонал.

Понятие кадров далеко не однозначное. Во-первых, это люди, хотя они в определенных случаях могут быть заменены машинами и животными. Во-вторых, это не все люди, принимающие участие в деятельности организации, а только те, кто состоит в штате данной организации. В-третьих, люди, занятые оплачиваемым трудом.

Даже в научной и учебной литературе понятия кадры и персонал не всегда различают. Скорее всего, к их различению нужно относиться с позиций трех рассмотренных ранее парадигм. О кадрах говорят с позиций их учета, о персонале и человеческих ресурсах – с позиций развития.

Вы будете изучать:

- цели и задачи управления персоналом;
- организацию службы управления персоналом;
- основы кадровой политики предприятия, организации;
- подходы к обоснованию численности персонала;
- документы, регламентирующие деятельность по управлению персоналом;

Цели главы:

- изучить принципы, цели и задачи управления персоналом;
- изучить принципы формирования кадровой политики;
- познакомиться с методами кадрового планирования;
- дать представление о целях, задачах и функциях служб управления персоналом;

После изучения главы вы сможете:

- выбрать концепцию управления персоналом, соответствующую стратегии развития организации;
- участвовать в анализе и разработке кадровой политики организации;
- определять потребность организации в кадрах;
- проектировать функциональную структуру службы управления персоналом;

Основная литература:

1. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000. – 312с.
2. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.

Новые слова и термины:

персонал, управление персоналом, кадровая политика предприятия, кадровое планирование, служба управления персоналом.

2.1. Цели и задачи управления персоналом

При определении целей и задач управления персоналом не следует путать их с целями и задачами деятельности всей организации. К примеру, в литературе целью управления персоналом называется «повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях». Точнее было бы считать **целью управления персоналом** – достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

Целью может быть и развитие персонала, личностное и профессиональное развитие конкретных работников. В зависимости от цели, могут формулироваться и задачи. Это может быть: обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимом количестве и требуемой квалификации; достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производства и структурой трудового потенциала, ростом квалификации работников и их карьерой; адаптация новых работников на предприятии и др.

В соответствии с целями и задачами формируются **направления в управлении персоналом**.

1. Управление подготовкой и формированием персонала (кадров):
 - осуществление социально-демографической политики;
 - определение потребности в персонале;
 - управление комплектованием кадров;
 - управление подготовкой и развитием персонала.
2. Управление расстановкой и движением кадров:
 - расстановка кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
 - организация внутриорганизационного перемещения кадров;
 - организация профессионально-квалификационного движения кадров;
 - организация должностного продвижения руководителей и специалистов;
 - управление профессиональной адаптацией.
3. Управление использованием кадров:
 - использование достижений научно-технического прогресса для изменения характера и содержания труда;
 - научная организация труда.
4. Экономика труда:
 - нормирование труда;
 - оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности.
 - оценка эффективности труда.
5. Развитие персонала:
 - подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании;
 - межличностные отношения между работниками, работниками и администрацией, общественными организациями.

2.2. Кадровая политика предприятия

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика определяет:

- увольнять работников в сложных ситуациях или стремиться сохранять их; сохранять весь персонал или его ядро; каким образом сохранять;
- подготавливать работников самим или искать уже подготовленных работников;
- при комплектовании набирать кадры со стороны или использовать внутренние ресурсы;
- при увеличении объемов работ расширять прием работников или повышать эффективность имеющегося персонала;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников или «дорогих», но маневренных и т. п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы внешней и внутренней среды:

- требования производства, стратегия развития организации;
- финансовые возможности, допустимые издержки на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, организационная культура.

Общие требования к кадровой политике:

- увязанность со стратегией развития (или выживания) предприятия, организации;
- гибкость;
- экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;
- индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма;
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на определенные качества занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации кадров (всех или определенной части);
- отношение к подготовке и переподготовке кадров;
- отношение к внутриорганизационному движению кадров и т. д.

Кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование штатов кадрами рабочих и специалистов;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала при минимизации затрат;
- стабилизацию коллектива;
- мотивацию к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы.

Стратегия развития организации и кадровая политика.

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

При определении стратегии приходится учитывать положение фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Наиболее распространенными (эталонными) стратегиями являются:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения.

В рамках данных стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику:

- организация нового бизнеса – решаются вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка и в каком объеме;
- концентрация – решаются вопросы: кого уволить, кого переподготовить, кого

переквалифицировать;

- интеграция – решаются вопросы: изменения численности и структуры персонала, перераспределение численности, использование территориальных рынков труда;
- диверсификация – решаются вопросы изменения профессиональной структуры персонала;
- сокращение – решаются вопросы: увольнять ли персонал или его законсервировать, не сдерживать увольнение по собственному желанию, сохранять наиболее квалифицированных работников и др.

2.3. Определение потребности в кадрах

Определение потребности в кадрах рассматривается как элемент кадрового планирования. Объектом планирования может быть как персонал, так и внешние источники комплектования.

Содержание кадрового планирования:

- удовлетворение потребности в персонале;
- высвобождение лишнего персонала;
- использование персонала;
- расходование средств на персонал и др.

Определение численности и структуры персонала.

Обоснование потребности в кадрах может основываться на различных подходах:

Целевой подход:

- разрабатывается дерево целей: цель – задачи;
- в соответствии с задачами формируются функции и работы;
- определяется вес и трудоемкость каждой функции;
- требуемые трудозатраты сопоставляются с нормативными или полученными с помощью экспертов оценками трудового и производственного потенциала;
- используются нормы управляемости;
- принимается коэффициент замен.

Функциональный подход.

Отличается тем, что набор функций принимается по аналогии или в соответствии с типовыми нормами, структурами, штатами. Используются методы экстраполяции, экспертных оценок и компьютерные имитационные модели.

Потребность в персонале формируется под воздействием двух групп факторов:

- внутриорганизационных, определяемых стратегическими и тактическими целями, показателями динамики рабочей силы;
- внешних, определяемых экономической конъюнктурой (структурными изменениями в экономике, уровнем инфляции, уровнем безработицы, состоянием рынка сбыта и т. п.).

Общая потребность в персонале определяется соотношением планируемых объемов производства и выработки одного работающего. Расчеты следует

производить по категориям персонала. На основе общей устанавливается дополнительная потребность – разность между общей планируемой потребностью и фактическим наличием персонала.

Количественная оценка:

- численность персонала;
- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормированном уровне интенсивности труда.

Качественная оценка:

- физического и психологического потенциала работников;
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества;

- качеств членов организации как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сопричастность, интерес и т. п.).

Для оценки здоровья используются косвенные относительные показатели частоты и тяжести заболеваний, уровень квалификации определяется средним разрядом, уровень образования – средним числом лет обучения, профессиональная подготовка определяется долей лиц имеющих соответствующую подготовку.

Потребность в специалистах и служащих определяется по числу вакантных должностей и с учетом ожидаемого их выбытия. Более эффективен подход повышения профессионально квалификационного уровня и эффективности использования специалистов.

Поиск требуемых работников осуществляется внутри и вне организации.

2.4. Служба управления персоналом

Существует расхождение в представлениях о службе управления персоналом и существующей реально службе или функциях расплывчатых по многим структурным подразделениям организации, предприятия. Кроме отдела кадров, функциями управления персоналом на многих предприятиях занимаются: отдел труда и заработной платы, плановый отдел, профсоюзная организация, отдел техники безопасности, служба главного технолога, отдел технического обучения и др. Большую работу по подбору, расстановке и использованию кадров проводят линейные руководители, часто не обладающие для этого специальными знаниями и временем. Изменить ситуацию призваны многофункциональные службы управления персоналом. Эффективность работы этих служб зависит от:

- структуры службы и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- кадрового обеспечения службы и др.

Принципиальное построение службы управления персоналом или кадровой службы предприятия не имеет общепризнанной формы, однако варианты структуры службы предлагаются. При этом ориентируются на стандартный набор работ и реализацию стратегического подхода в кадровой политике, стратегию развития организации.

Решению проблемы создания и функционирования кадровой службы способствовало Постановление правительства РФ от 4 ноября 1993 г. «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики», которым предусмотрены меры, направленные не только на подготовку кадров, но и на преобразование отделов кадров в службы управления персоналом. В частности, на них возлагаются обязанности по планированию и прогнозированию потребности в кадрах, организации работы по профотбору и профориентации, формированию высокопрофессионального резерва, расстановке, обучению кадров, их рациональному использованию.

Свои особенности имеет управление персоналом в коммерческих организациях. По данным консалтинговой группы «Дамос», при численности организации 50 – 70 человек в ее штате появляется менеджер по персоналу. В его обязанности входит весь спектр кадровых вопросов, но реальных полномочий и времени хватает только на поиск новых сотрудников и ведение кадрового делопроизводства. Дело в том, что руководитель, определяющий стратегию развития организации, не готов делегировать полномочия по формированию и реализации кадровой политики, подбору ключевых фигур, карьерному росту.

В крупных организациях, имеющих достаточно развитую организационную структуру и штат 100 – 150 человек, роль, ответственность и полномочия службы управления персоналом возрастают. В этом случае в структуру службы могут включаться:

- директор по персоналу, в ранге заместителя генерального директора, руководитель отдела;
- специалист по развитию персонала (разработка совместно с руководством отделов и организации системы мотивации персонала, подготовка и проведение аттестации, разработка должностных инструкций и прочих нормативных документов, организация обучения, формирование кадрового резерва, ротация и карьерный рост сотрудников);
- тренинг-менеджер (организация обучения, организация проведения тренингов);
- менеджер по подбору персонала (поиск, оценка, отбор кандидатов, организация собеседований, работа с кадровыми агентствами, использование интернет-сайтов при подборе персонала);

- инспектор-делопроизводитель (полное ведение кадрового делопроизводства, разработка должностных инструкций).

Специалисты службы управления персоналом работают в тесном контакте со службой занятости и рекрутинговыми компаниями, оказывающими услуги по подбору, обучению персонала, оказанию консультационных услуг, организации бизнес-тренингов и др.

Коммерческие биржи труда (ВТ) – организации, оказывающие платные услуги населению по их трудоустройству. ВТ берут деньги за размещение в базе данных и предоставление информации о вакансиях, а также определенную сумму по факту трудоустройства. Некоторые взимают плату за каждое направление на собеседование с работодателем. Иногда плата за размещение в базе данных ВТ становится единственной статьей дохода.

С работодателей денег не берут, но и на качественный подбор персонала не претендуют, а направляют соискателей, подходящих лишь по формальным признакам. Ответственности перед работодателем за оказанные услуги не несут.

Recruitment означает примерно следующее: набор новобранцев или пополнение рядов. Рекрутинговая фирма оказывает посреднические услуги по подбору персонала для различных организаций по их заявкам. **Рекрутинговые агентства** (агентства по подбору персонала) – организации, оказывающие услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков. Фирмы предоставляют гарантии на проделанную работу: в том случае, если в период испытательного срока оказывается, что подобранный специалист по определенным причинам не устраивает компанию (или наоборот), проделывают бесплатную работу по поиску нового кандидата. Однако такие случаи большая редкость. С соискателей (кандидатов) денег не берут.

Особым видом рекрутинговой деятельности является – Head Hunting (в русской транскрипции – «хедхантинг», что дословно означает «охота за головами» в хорошем, «интеллектуальном» смысле этих слов). Агентства такого рода несколько выделяются из общего числа рекрутеров благодаря специфике своей деятельности. Если говорить в двух словах, то хедхантеры решают кадровые проблемы высочайшего уровня крупных фирм-заказчиков. Их работа заключается в том, чтобы проанализировать определенную сферу бизнеса на предмет наличия необходимых специалистов (практически всегда успешно работающих в других компаниях), выявить кандидатов, наиболее соответствующих всем требованиям, и, естественно, привлечь одного из них.

В функции сотрудников службы управления персоналом входит и работа с Интернет-ресурсами по подбору персонала, такими как: Российское «Интернет-агентство занятости» (www.job.ru), Проект компании «Agava Software» – JobList.ru (www.joblist.ru), Работа и карьера на портале «Кирилл и Мефодий» (www.km.ru/job), Работа для Вас (www.rdw.ru), Работа.ру (www.rabota.ru), Работа сегодня (www.job-today.ru), Работа для всех (www.jobs.ru), PointJob Russia (www.pointjob.ru) и др.

2.5. Документы организации по управлению персоналом

В соответствии с Уставом предприятия разрабатывается его структура и определяется штатная численность. При этом могут использоваться функциональный или целевой подходы. За основу принимается набор типовых функций или цель, определяющая задачи и соответствующие им функции.

Результаты разработки закрепляются в соответствующем документе – **«Структура и штатная численность»**. Он составляется на бланке предприятия, подписывается заместителем руководителя предприятия, согласовывается с главным бухгалтером, утверждается директором. К числу основных документов относится и **«Штатное расписание»**. В прежней экономической системе весь персонал предприятия делился на штатный и нештатный, в совокупности на конкретный момент времени, составлявший личный состав. Этому разделению соответствовали и фонды заработной платы, требования к системам оплаты, контролю за расходованием выделенных фондов заработной платы, оформлению документов на оплату и др. Вместе с тем штатное расписание пишется для внутреннего использования, а не для оправдания тех или иных выплат. Штатное расписание необходимо для нормальной деятельности предприятия. С помощью штатного расписания можно оценивать соотношение различных групп персонала и затрат на их содержание, соблюдение норм управляемости и др. Штатное расписание как нормативный документ предприятия фиксирует в сводном виде сложившееся разделение труда между работниками, описанное в должностных (рабочих) инструкциях.

Организацию работы предприятия, взаимные обязанности работников и администрации, требования при отборе персонала, предоставление отпусков, командирование сотрудников, внутриобъектовый

режим и т. п. определяют «**Правила внутреннего трудового распорядка**». Они согласовываются на собрании трудового коллектива, визируются юристом и утверждаются директором. Как правило, этот документ дается как приложение к коллективному договору. Во многих коммерческих организациях наряду с «правилами» разрабатывается «Положение о персонале» – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и др. Положение имеет разделы: общие положения; понятие персонала; принципы взаимоотношений администрации и персонала; программа развития персонала; контрактная система найма персонала; повышение квалификации; право персонала на выбор форм организации труда; гарантированность занятости персонала; социальные гарантии персонала; участие персонала в прибылях; администрация, персонал и профсоюз; ответственность администрации и персонала; заключительные положения; приложения (Кодекс деловой этики и др.). Положение утверждается Советом директоров акционерного общества.

Если в структуру предприятия входит несколько подразделений, то разрабатывается «**Положение о структурном подразделении**». В нем определяются: правовой статус, задачи, функции, права и обязанности, порядок назначения, освобождения и функциональные обязанности руководителя, ответственность подразделения и др.

На сотрудников организации составляются **должностные инструкции**. Инструкция включает: общие положения (сфера деятельности специалиста, порядок его назначения и освобождения, замещение на время отсутствия, квалификационные требования, подчиненность специалиста и должностные лица, которыми он руководит, какими нормативными правовыми документами руководствуется); функции; должностные обязанности, задачи, форма участия в управленческом процессе (руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует); права; ответственность; взаимоотношения, связи по должности.

Самостоятельная работа

1. Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации. Разработайте структуру этой службы.
2. Разработайте положение о структурном подразделении и должностные инструкции для ключевых специалистов.

Дополнительная литература

1. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев – М.: ИНФРА-М, 1999. – 192 с. (Библиотека журнала «Трудовое право Российской Федерации»).
2. Карлова М.В. Квалификационные характеристики должностей и должностные инструкции работников // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 1. – С. 25-29.
3. Львова Ю.А. Служба управления персоналом. Примеры организации и уровни заработных плат // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 1. – С. 111-115.
4. Львова Ю.А., Барышева А.В. Обзор предлагаемых услуг в сфере рекрутинга и проведения тренингов // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 2. – С. 115 - 118.
5. Сорокина Н.П. Регламентация трудовых функций служащих // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 4. – С. 56-63.
6. Тюрина А. Использование Интернет-ресурсов при подборе персонала // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 4. – С. 107-112.
7. Яковлев Р.А. Штатное расписание на предприятии // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 0. – С. 14- 18.

Словарь

1. **Кадровая политика** – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих

принципов, которые реализуются кадровой службой организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

2. **Кадры и персонал.** Понятие кадров далеко не однозначно. Во-первых, это люди, хотя они в определенных случаях могут быть заменены машинами и животными. Во-вторых, это не все люди, принимающие участие в деятельности организации, а только те, кто состоит в штате данной организации. В-третьих, люди, занятые оплачиваемым трудом. О кадрах говорят с позиций их учета, о персонале – с позиций развития.
3. **Стратегия** – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.
4. **Управление в социальных и экономических системах** (социальное управление) – это управление организациями, важнейшими элементами которых являются: организационная структура, организационная культура и люди, работники организации.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА

Общественное разделение труда характеризуется как общее, частное и единичное. Такому разделению труда соответствуют отрасли, профессии и специальности. Разделение труда идет от обособления профессий до разделения различных рабочих, занятых изготовлением одного и того же продукта. На последнем уровне, соответствующем специальностям, возможно даже использование «необученных» рабочих.

В настоящее время сложились два основных взгляда на профессию: с точки зрения разделения труда и с точки зрения включения в трудовую деятельность носителя профессиональных качеств. Таким образом, под **профессией** понимают род трудовой деятельности, занятий, отличающихся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующих определенных качеств и подготовки, являющихся источником существования. Но профессия это и совокупность приобретенных знаний, навыков и умений, это усвоенный самой личностью способ включения в трудовой процесс, аккумуляция качеств работника, необходимых для выполнения определенных функций.

Профессия может отличаться характером результата труда, доставляемого совокупностью входящих специальностей (основная профессия), или отдельных специальностей, имеющих родственную технологию, предмет труда и содержание трудовых функций, существующих независимо друг от друга (сквозные профессии).

Профессиональное разделение труда предполагает профессионализацию, включающую профессиональную информацию, профессиональную ориентацию и профессиональный отбор. Профессиональный отбор основывается на праве граждан на труд, выбор профессии и праве организации на подбор требующегося персонала.

Вы будете изучать:

- формы и методы профессиональной ориентации и отбора;
- особенности подготовки и использования заявительных документов;
- организацию и проведение собеседования;
- организацию заключения договора.

Цели главы:

- изучить порядок организации профессиональной ориентации и отбора;
- изучить методы профессионального отбора;
- изучить особенности составления заявительных документов и планирования проведения собеседований.

После изучения главы вы сможете:

- разработать порядок организации отбора персонала для конкретной организации, предприятия;
- подготовить необходимые заявительные документы;
- провести анализ заявительных документов;

- подготовить и провести собеседование;
- подготовить все необходимые материалы для заключения договора.

Основная литература:

1. *Дуракова И.Б.* Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160 с.
2. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.

Новые слова и термины:

профориентация, профподбор, отбор персонала, заявительные документы, резюме, собеседование или интервью, трудовой договор.

3.1. Задачи и организация профессиональной ориентации

Для обеспечения качественного комплектования кадрами организации или предприятия необходимо обеспечить избыточный приток профессионально пригодных кандидатов, произвести отбор и мероприятия по **адаптации работников**. Таким образом, можно выделить в данном процессе две стадии: до профессионального отбора и после него.

В данном случае интересы общества, граждан и организаций совпадают. Решаются социальные и экономические вопросы **занятости населения, удовлетворенности трудом** работников и обеспечения возможности отбора персонала требуемого количества и качества.

Смысл **профориентации** состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать такую профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и его способностям, психофизиологическим особенностям. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации.

Профессиональная информация и профессиональное просвещение – это пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежной экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

Профессиональная консультация – целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

Профессиональный подбор – система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессиональный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека к данной конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, навыков и умений.

Профессиональная адаптация – система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умения устанавливать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе и т. п. Важнейший показатель профадаптации – высокий уровень профессионального мастерства и закрепления кадров.

Естественно, что для организации профподбора и профотбора персонала требуется описание работ по профессии, специальности или должности, их конкретизация относительно рабочих мест. Для этого используются тарифно-квалификационные справочники, положения об организациях, **должностные инструкции**. Для отдельных профессий и специальностей разрабатываются **профессиограммы**.

Включение в функциональные обязанности в какой-то мере несвойственных работ должно предшествовать отбору и найму, поскольку о расширении обязанностей работника после найма он должен быть уведомлен не позднее чем за два месяца, и такое расширение служит основанием требовать дополнительной оплаты за совмещение профессий, функций, работ.

- Кроме основной профориентационной работы проводится и повторная профориентация. В

ней нуждаются:

- лица, оставившие работу по собственному желанию или в связи с сокращением;
- лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию из-за неудовлетворенности в том числе низкой зарплатой отдаленности места работы от дома, плохого состояния здоровья и т. п.;
- работники, уволенные в связи с сокращением штатов, реорганизацией или ликвидацией предприятия, но по разным причинам не желающие или не готовые к таким переменам;
- инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью, с ограниченными показаниями к трудовой деятельности, желающие освоить посильную работу;
- уволенные в запас военнослужащие, эмигранты и беженцы.

3.2. Отбор персонала

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

При реализации отбора необходимо руководствоваться выбранными альтернативами найма:

- найм для соответствия или поиск «новой крови»;
- найм для текущей работы или долгосрочной карьеры;
- найм подготовленных работников илиготавливаемых.

Принципы отбора:

- знание требований к вакантной должности;
- требования не всегда должны быть жесткими, часто достаточно сходства характеристик;
- необходимо избегать субъективности при отборе (протекции или предубеждения).

Отбор персонала может осуществляться по направлениям и называться: психологический, психофизиологический, медицинский, образовательный и др.

В ходе отбора пытаются оценить:

- выразительность поведения (мимика, жесты, манера разговора);
- рабочее поведение (организаторские способности, исполнительность и аккуратность, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (коммуникабельность, адаптивность);
- уровень подготовки и наличие способностей к выполнению работ.

Для осуществления отбора требуются ресурсы и методы. Методы отбора ориентированы на различные его направления и имеют разную оценку пригодности (валидности).

Процесс отбора имеет две фазы: заочную и очную. Заочное знакомство с кандидатом происходит благодаря заявительным документам. К ним относятся: заявление, автобиография, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, заключение графологической экспертизы и др. Перечень обязательных документов приведен в **Трудовом кодексе РФ (ТК РФ, ст. 65)** и в Типовых межотраслевых формах, утвержденных постановлением Госкомстата России от 30.10.97 № 71 а.

Запрещается при приеме на работу требовать от трудящихся документы, помимо предусмотренных законодательством (**ТК РФ, ст. 65**).

Обязанности работодателя по защите персональных данных работника определены Трудовым кодексом РФ (**ТК РФ, глава 14, ст. 85-90**).

Заявление

Кроме формального свидетельства о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия или организации, заявление дает представление о личности кандидата.

В заявлении есть возможность сообщить о своих особенных желаниях относительно работы, обосновать смену места работы, объяснить причину прихода именно в данную организацию. Важна как внешняя форма заявления (длинное или короткое, формат бумаги, цвет чернил), так и содержание, способ выражения мыслей, грамотность, стиль (деловой, приключенческий, эгоцентрический, скромный, свободный, неповоротливый и др.). В практике анализа заявлений действует оценочная шкала. Заявление – это и объект изучения для графолога, так как пишется от руки.

Структура заявления:

- основания заявителя для найма;
- предыдущие и последнее места работы, временные периоды;
- существует ли срок неразглашения коммерческой, государственной тайны бывшего работодателя;
- квалификация, свидетельства;
- особые способности;
- выполнял ли нанимаемый ранее подобную работу;
- величина дохода на прежнем месте и каковы ожидания на этот счет от новой работы.

Идеальное заявление сочетает деловое письмо и «резюме». В эффективном заявлении присутствуют: живость повествования, динамический стиль, активное использование глаголов, простые, но точные выражения, редкое использование иностранных слов.

В заявлении следует указывать следующие реквизиты: адресат, наименование структурного подразделения, наименование вида документа, текст, дату, подпись, расшифровку подписи. На заявлении ставится резолюция и делается отметка об исполнении. В дальнейшем заявление направляется в дело.

Биографические анкеты

В основе метода лежит гипотеза, что поведение работника в будущем зависит от образа действий и опыта в прошлом. Главным образом, эти анкеты используются при анализе деловой карьеры, оценке и аттестации руководителей. Однако их использование возможно и при отборе персонала.

По содержанию вопросы биографического анкетирования имеют много общего с интервью. В отличие от интервью, при анкетировании удастся избежать предвзятости нанимателя и нервозности нанимаемого.

Принятыми считаются следующие вопросы:

- школа, успехи по отдельным предметам, отмеченная активность;
- мотивы выбора профессии;
- поведение в свободное время и интересы;
- семья;
- социальная активность;
- особенности личности, автопортрет.

Применение анкет – инструмент предварительного отбора.

Характеристика

К примеру, характеристика требуется при приеме на работу по конкурсу на замещение вакантных должностей. Характеристика содержит описание специфических черт, свойств, присущих данной личности. Содержание: ФИО, год рождения, образование, занимаемая должность, структурное подразделение, стаж работы на предприятии, деловые качества, отношение к работе, профессиональный рост, наличие правительственных наград и поощрений, целевое назначение характеристики.

Медицинское заключение

Медицинское заключение служит для установления физической пригодности в случаях, оговоренных в Трудовом кодексе. Для лиц в возрасте до 18 лет такое заключение обязательно (**ТК РФ, ст. 69**).

При приеме на работу для врача имеет значение:

- существует ли для предусматриваемой деятельности опасность нанесения вреда здоровью;
- для какой деятельности кандидат не пригоден;
- предположительно как долго кандидат будет трудоспособен;
- сможет ли работник исполнять работу без причинения вреда здоровью.

Фотография – является посредником, переходом от документального образа к последующему «живому» общению. Вывод о кандидате по фотографии зависит от ее качества и срока. Фотография размером 4х6 см (фотографии обновляются при достижении возраста 25 и 45 лет) наклеивается на личную карточку (**форма №Т-2**).

Тестирование

Тестирование относится к психологическим «полуконтактным» методам отбора. Его проводит

психолог, а не менеджер по персоналу.

В первую очередь тест оценивает такие личностные качества испытуемого, как интересы, мотивы, способности.

Сферы применения тестов:

- профессиональная ориентация, продолжение образования;
- отбор для обучения, оценка способностей;
- стандартные, сопоставимые оценки успеваемости;
- психотерапевтическая диагностика;
- осуществление работы с персоналом.

Тестирование в управлении персоналом должно отвечать следующим требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность показать свое типичное поведение;
- метод должен быть выверенным, испытанным и надежно измеряющим;
- результаты должны быть действительны для будущего поведения.

В соответствии с группировочными признаками укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- проекционные, предназначенные для получения общего представления о личности;
- психометрические, необходимость которых в выявлении отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях (цейтнот).

В других классификациях присутствуют три группы тестов:

- интеллектуальные (общие и тесты для оценки мыслительных способностей и дарований);
- производительности (моторный, сенсорный и психологический);
- личностные (установки, интересы, характер и др.).

Существует широкий выбор самих тестов. По этому поводу следует заметить, что тесты – дело тонкое. Чтобы их применение не нанесло испытуемому вреда, тестированием должны заниматься только специалисты. Иностранные тесты должны быть адаптированы.

Интервью или собеседование по отбору персонала.

Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д.

Собеседование – процесс двусторонний. В этом смысле название собеседование более точно, чем интервью. При этом действуют общие принципы организации деловой беседы.

Интервьюер должен представить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата, но избежать приема тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Для обеих сторон лучше вовремя понять, что они не подходят друг другу.

Интервьюер, не являясь специалистом по профилю кандидата, сосредотачивается на оценке «общих характеристик»: аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией, ее культурой.

Результаты собеседования могут быть зафиксированы документально. Результаты собеседования содержат оценку кандидата и предложение о целесообразности продолжения работы с ним. Этим продолжением может быть собеседование кандидата с линейным руководителем, где собеседование носит более конкретный характер и связано с обсуждением возможности выполнения конкретной работы и совместимости с руководителем и коллективом.

Выбор разновидности собеседования зависит от:

- традиций организации;
- особенностей кандидата;
- вакантной должности;
- индивидуальных предпочтений интервьюера.

Виды собеседования:

- «один на один», «интервьюер – несколько кандидатов», «несколько интервьюеров – один кандидат»;
- биографические (факты жизни, прошлый опыт);
- ситуационные (оценивается результат и методы решения проблем, контрольных заданий);

- критериальные (ответы на вопросы о действиях в конкретных ситуациях оцениваются по заранее выбранным или выработанным критериям).

Стадии собеседования: подготовка, создание атмосферы доверия, обмен информацией, заключение, оценка.

Готовятся к собеседованию обе стороны. Кандидат продумывает одежду, внешний вид, начало разговора, готовит резюме, собирает информацию об организации, оплате труда, организационной культуре и т. п. Работодатель определяет время и продолжительность беседы, знакомится с заявительными документами, собирает совместно со службой безопасности необходимую информацию о кандидате, подготавливает место для собеседования, задания, информацию об организации. В ходе беседы кандидат на должность выясняет вопросы о перспективности организации, характере, содержании, условиях труда, размере и форме оплаты труда, испытательном сроке. Работодатель выясняет мотивы поступления на работу, планы кандидата, отрицательные моменты на предыдущей работе, уточняет пункты резюме и заявительных документов. Заключительная часть направлена на снятие напряжения, определение дальнейших действий или подписание контракта.

Резюме

Резюме не является официальным документом, но достаточно распространено на практике. Резюме – это краткое изложение сути написанного в заявительных документах. Резюме – это личная реклама, в нем сообщаются такие объективные сведения и в такой форме, которые могут заинтересовать нанимателя. Обычно резюме содержит данные:

- Фамилия, имя, отчество.
- Личные сведения – год рождения, семейное положение.
- Образование и дополнительная подготовка – годы обучения, учебное заведение, факультет, специальность, квалификация. Дополнительное образование.
- Опыт работы, знания, навыки и умения – годы работы, название организации, должность, основные обязанности, знание языков, наличие водительского удостоверения и др.
- Навыки работы на компьютере при использовании оргтехники и информационных технологий.
- Характеристика деловых и личных качеств.
- Интересы, физическая подготовка и спорт, общественная деятельность.

Интервьюер знакомится с резюме, заявительными документами, формирует идеальный портрет работника для каждого вакантного места, определяет место, время, продолжительность собеседования, подбирает задания.

В ходе самого собеседования важно правильно начать беседу, определить ее границы, выяснить соответствует ли кандидат идеальному портрету, сообщить полную и достоверную информацию об организации, характере и условиях труда. В заключение беседы должны быть приняты предварительные или окончательные решения. Если решение положительное, то можно переходить к трудовому договору.

В соответствии со **ст. 64 ТК РФ** запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

Заключение трудового договора (контракта)

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

В трудовом договоре указываются (**ТК РФ, ст. 57**): фамилия, имя, отчество работника и наименование организации-работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор. Существенными условиями трудового договора являются: место

работы (с указанием структурного подразделения); дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации; права и обязанности работника; права и обязанности работодателя; характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях; режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации); условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме. В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с Кодексом и иными федеральными законами.

Трудовые договоры могут заключаться (**ТК РФ, ст. 58**):

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет. В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет. С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда здоровью и не нарушающего процесса обучения.

В организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста четырнадцати лет, для участия в создании и (или) исполнении произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность; трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства; страховое свидетельство государственного пенсионного страхования; документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу; документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки. В отдельных случаях с учетом специфики работы настоящим Кодексом, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из

которых подписывается сторонами (**ТК РФ, ст. 67**). Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой – хранится у работодателя. Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех дней со дня фактического допуска работника к работе.

Договором предусматривается испытательный срок. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. В срок испытания не засчитывается период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора (**ТК РФ, ст. 68**). Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Издается приказ (распоряжение) о приеме на работу по унифицированной форме (**форма № Т-1**), введенной с 2001 г. и обязательной для предприятий всех организационно-правовых форм и форм собственности. На оборотной стороне проекта приказа начальник структурного подразделения указывает, в качестве кого может быть принят на работу нанимающийся, по какому разряду или с каким окладом и продолжительностью испытательного срока.

На оборотной стороне проставляются также согласие работника с условиями работы, результаты переговоров, медицинского осмотра, отметка о прохождении инструктажа по технике безопасности, противопожарному минимуму и другие отметки. Проект визируется соответствующими службами. Подписанный руководителем организации приказ объявляется работнику под расписку. На основании приказа составляется личная карточка (**форма № Т-2**).

Трудовой договор с руководителем.

Наем руководителя осуществляет собственник имущества непосредственно или через уполномоченные органы. Особенности являются:

- срок договора;
- условия оплаты труда;
- дополнительные льготы, выплаты, возмещение ущерба;
- условия обеспечения жилплощадью;
- режим рабочего времени и отдыха;
- распространение льгот, предусмотренных для работников организации;
- ограничение прав использования имущества собственника;
- невмешательство собственника в оперативную деятельность руководителя.

Свои особенности имеет заключение контракта с руководителем Государственного унитарного предприятия. Назначение руководителя осуществляется на конкурсной основе. К участию в конкурсе допускаются лица, имеющие высшее образование, опыт работы в сфере деятельности предприятия, опыт работы на руководящей должности, как правило, не менее года, отвечающие требованиям, предъявляемым к кандидатуре руководителя предприятия. Конкурс проводится в два этапа. Первый этап – тестовые испытания (письменно, не менее 50 вопросов). На втором этапе рассматриваются предложения по программе деятельности предприятия.

Примерный контракт с руководителем Государственного унитарного предприятия подробно описывает права, обязанности, ответственность, условия расторжения контракта и др.

Самостоятельная работа

1. Подготовьте собственное резюме с учетом предполагаемого места работы. Объясните важность указанных сведений и формы их изложения именно для данной организации и места работы.
2. Разработайте план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимателя и нанимаемого.

Дополнительная литература

1. Делопроизводство в кадровой службе: Сост. А.В. Верховцев – М.: ИНФРА-М, 1999. – 192 с. (Библиотека журнала «Трудовое право Российской Федерации»).
2. Дубровская О.Ф. Процедура отбора кандидата на свободное рабочее место // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2001. – № 5. – С. 100- 108.
3. Зязина Л.А. Поиск, подбор и расстановка кадров // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 2. – С. 110 - 114.
4. Иванова С.В., Алехина Д.А. Проведение переговоров с претендентами на вакансию // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 1. – С. 95-100.
5. Коришунова Т.Ю. Особенности заключения трудового договора с руководителем организации // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2001. – № 3. – С. 31–38.
6. Коришунова Т.Ю. Содержание трудового договора с руководителем организации // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2001. – № 5. – С. 9-18.
7. Скачкова Г. С. Контракт с руководителем государственного унитарного предприятия // Справочник кадровика. – 2000. – № 4. – С. 9- 14.

Словарь

1. **Отбор персонала** – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.
2. **Профессия** – род трудовой деятельности, занятий, отличающихся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующих определенных качеств и подготовки, являющихся источником существования.
3. **Профессиональная адаптация** – система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умения устанавливать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе и т. п. Важнейший показатель профадаптации – высокий уровень профессионального мастерства и закрепления кадров.
4. **Профессиональная информация и профессиональное просвещение** – это пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежной экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.
5. **Профессиональная консультация** – целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.
6. **Профессиональный подбор** – система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.
7. **Профессиональный отбор** – определение степени профессиональной пригодности человека к данной конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, навыков и умений.
8. **Профорентация** – состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать такую профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и его способностям, психофизиологическим особенностям. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации.

ГЛАВА 4. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКОВ

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе деловой оценкой работников.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора предприятия, главных специалистов – несравненно более сложная задача, чем, например, подбор рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда. Оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом, прежде всего, касается руководителей, специалистов и служащих.

Важное значение оценки персонала для управления состоит в организации обратной связи. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, соответствует ли этой оценке получаемое вознаграждение и отношение руководства.

Оценка персонала происходит непрерывно, но важной формой оценки является аттестация, проводящаяся периодически. По результатам аттестации принимаются решения в отношении каждого аттестуемого.

Специалисты в области менеджмента обязаны разбираться в принципах и методах оценки и аттестации персонала.

Вы будете изучать:

- цели, задачи и критерии оценки;
- методы и процедуры оценки руководителей и специалистов;
- подготовку характеристик и метод делового портрета;
- цель и задачи аттестации персонала;
- порядок проведения аттестации.

Цели главы:

- изучить методы оценки персонала;
- изучить процедуры оценки и аттестации персонала;
- научиться разрабатывать методику оценки работников.

После изучения главы вы сможете:

- подобрать эффективные методы оценки;
- организовать проведение оценки персонала;
- организовать систему аттестации персонала предприятия, организации.

Основная литература:

1. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
2. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000. – 312с.

Новые слова и термины:

деловая оценка, характеристика, аттестация, деловой портрет

4.1. Деловая оценка работника

Оценка работника – представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

Задачи оценки:

- оценка потенциальных возможностей работника;
- оценка профессиональной компетенции;
- оценка возможностей реализации потенциалов;
- оценка соответствия процесса выполнения работы запрооектированному;
- оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям;
- стимулирование работника.

Решение задач оценки позволяет:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет более тесной увязки оплаты труда с результатами;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность трудом и др.

На результатах оценки кадров базируются:

1. Подбор кадров
 - оценка личных качеств претендентов;
 - оценка квалификации претендентов.
2. Определение степени соответствия занимаемой должности
 - переаттестация работников;
 - анализ рациональности расстановки кадров;
 - оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;
 - оценка после стажировки, испытательного срока.
3. Улучшение использования кадров
 - определение степени загрузки работников, использование в соответствии с квалификацией;
 - совершенствование организации управленческого труда.
4. Выяснение вклада работников в результаты организации
 - организация поощрения работников;
 - установление меры взыскания.
5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации
 - прогнозирование продвижения по службе работников;
 - формирование резерва на выдвижение;
 - отбор для выполнения ответственных заданий;
 - необходимость повышения квалификации и ее направленность;
 - разработка программ повышения квалификации работников управления;
 - оценка эффективности обучения и повышения квалификации.
6. Улучшение структуры аппарата управления
 - обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;
 - проверка нормативов численности;
 - обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;
 - разработка и уточнение должностных инструкций.
7. Совершенствование управления
 - совершенствование стиля и методов управления;
 - повышение ответственности работников;
 - укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.

Деловая оценка должна соответствовать таким требованиям, как:

- **объективность** – достаточно полная система показателей, охват достаточно длительного

- периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;
- **оперативность** – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- **гласность** – широкое ознакомление работников с порядком и методами проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- **демократизм** – участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- **единство требований** оценки для всех лиц однородной должности;
- **простота, четкость и доступность** процедуры оценки;
- **результативность** – обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
- **механизация и автоматизация** процедуры оценки.

4.2. Методы и процедура оценки

В процессе оценки кадров решаются три задачи:

- определяется содержание оценки;
- разрабатывается методика оценки;
- создается процедура оценки.

При решении перечисленных задач важно определить «что оценивать», «как оценивать» и по какому сценарию. В первом случае необходимо определить, должны ли оцениваться личные качества работника, или его труд, или результаты труда. Необходимо оценивать эти показатели отдельно или в системе. Показатели должны быть общими для всех групп оцениваемых или дифференцированными (но тогда и не сопоставимыми) .

Для решения проблем оценки создается методика, которая включает:

- выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведения;
- алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой для этого информации;
- обоснование нормативных значений показателей;
- агрегирование информации и построение индексов.

Методы оценки должны позволять:

- выявить элементы, составляющие содержание оценки (методы сбора и обработки);
- измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей.

Процедура оценки решает вопросы о месте, частоте оценки, оценщиках, выборе технических средств, оформлении результатов.

Оценка работников по результатам труда

В отличие от оценки труда рабочего-сдельщика, гораздо труднее оценить труд совокупного работника – руководителя, специалиста, служащего. При этом оценивается производительность и эффективность труда. Оценка опирается на гипотезу о связи уровня образования и подготовки с качеством управленческого труда. Наиболее распространен метод, основанный на соизмерении затрат времени и результатов деятельности.

Задачи оценки руководителей и специалистов по результатам труда:

- выявить соответствие работника занимаемой должности;
- определить трудовой вклад в коллективный результат с целью увязки общей эффективности труда работника и уровня его должностного оклада;
- обеспечить повышение индивидуальной отдачи от работников, ориентации на конечный результат (или перспективу развития) с точки зрения цели или миссии организации.

Оценка труда специалистов

- оценка результатов основной деятельности (выполнение прямых обязанностей) связана с производительностью труда, сложностью труда, качеством труда;
- оценка деятельности, сопутствующей основной, связана с повышением квалификации, творческой и общественной активностью;
- оценка поведения работника в коллективе связана с его авторитетом, влиянием на морально-

психологический климат коллектива, характером и т. п.

Оценка труда руководителя

- оценка результатов работы подчиненного коллектива с помощью системы количественных и качественных показателей, характеризующих выполнение заданий по объему, номенклатуре, качеству продукции, срокам выполнения работ, производительности труда и др.
- оценка выполнения функций по руководству коллективом: планирования работы подразделения, подбора, расстановки и подготовки кадров, организации продуктивной деятельности работников, контроля и оценки деятельности подчиненных, стимулирования их творческой активности.

Для оценки нужна разработка профессионально-квалификационных моделей, основанных на тарифно-квалификационных справочниках и профессиограммах.

Методы оценки кадров

Одним из распространенных методов оценки кадров

при аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель оценивает отдельные элементы работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. На каждого сотрудника заполняется специальный бланк.

Метод не требует специальной подготовки от руководителя, проводящего оценку. Основная ответственность ложится на специалистов, разрабатывающих систему показателей, подлежащих оценке.

В результате обеспечивается единый подход к оценке всех сотрудников. Однако именно это обстоятельство может быть и недостатком, т. к. стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника. Кроме того, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективности оценки, связанную с влиянием личных взаимоотношений с подчиненными. Чтобы избежать указанных недостатков, вместо руководителя форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом кадровой службы, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем. Заполненная форма утверждается руководителем, при этом он может внести в нее свои коррективы. Для обеспечения единообразия в организации оценки целесообразно, чтобы этим занимался один и тот же специалист. Привлечение сторонних специалистов существенно удорожает использование этого метода.

Не менее распространенным методом оценки аттестуемых сотрудников является **сравнение**. Руководитель сравнивает результаты работы одного сотрудника своего подразделения с результатами других. Затем производится ранжирование сотрудников – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. После ранжирования выделяются группы сотрудников – например, 10 % лучших, 10 % худших и т. д.

Сравнительный метод очень прост, но односторонен и приблизителен. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю.

Пользуется популярностью и используется как дополнительный к традиционным **метод управления посредством установки целей** (МВО – Management by Objectives). Сотрудник и его руководитель совместно определяют ключевые цели сотрудника на определенный период (год или полгода). Целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период. Цели должны быть:

- конкретными, т. е. предметными и специфическими;
- измеримыми, т. е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50 %);
- значимыми, т. е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, т. е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

Специалисты по управлению персоналом отмечают, что участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Основной недостаток метода заключается в том, что оценивается только степень выполнения сотрудником ключевых задач. Узость оцениваемых качеств ограничивает объективность оценки и возможности ее

использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т. д.

Нетрадиционные подходы к оценке персонала

Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время, они:

- сфокусированы на отдельном работнике, не учитывают его роль в организации и вклад в конечный результат;
- основываются только на оценке руководителя;
- ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Многие организации ищут новые подходы к оценке персонала, в большей степени соответствующие реалиям сегодняшнего дня. Выделяют несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, такие методы аттестации рассматривают в качестве основной единицы первичную группу (подразделение, бригаду, временный коллектив), делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Такая оценка может проводиться по завершении проекта, а не только через определенные периоды времени. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы может производиться с учетом результатов всей организации. В-третьих, оценивается не только (и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. Решение о повышении заработной платы возможно на основании оценки степени овладения новыми специальностями и методами работы.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 10–15 лет назад. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала компаний. К числу таких методов относится «360° Аттестация».

При «360° аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т. д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно – получение всесторонней оценки сотрудника. Такой метод аттестации давно и успешно применялся в НПО «Взлет».

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава и неоднородность сотрудников, оценивающих аттестуемого, может привести к смещению оценки в зависимости от состава оценивающих и стать причиной целого ряда конфликтов. Оценка, данная сотрудниками, может расходиться с миссией и стратегией организации. Поэтому новые методы аттестации должны быть понятны всем сотрудникам организации.

Психологические методы оценки являются разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных качеств у сотрудника, его потенциал. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, при условии привлечения высокопрофессиональных психологов. А это сопряжено с высокими затратами. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы и подразделения по оценке потенциала (**Assessment Center**) своих сотрудников с помощью психологических методов.

4.3. Аттестация работников

Основным методом оценки деятельности работников является аттестация.

Аттестация – определение степени соответствия уровня квалификации работника – квалификации выполняемой им работы (функции).

При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов:

- законность;
- равное право граждан на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;
- профессионализм и компетентность;
- гласность;
- экономическая, социальная и правовая защищенность;
- ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных полномочий.

Оценку квалификационного уровня работника следует осуществлять комплексно и основываться на учете специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

Основными задачами аттестации работников являются:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить очередной (регулярный) и внеочередной характер.

Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия.

Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:

- разработка и утверждение графиков проведения аттестации;
- определение и утверждение состава аттестационных комиссий;
- подготовка необходимых документов на аттестуемых работников;
- утверждение состава экспертных групп (при необходимости).

Проведение аттестации работников включает:

- оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификации выполняемой им работы (предъявляемым к работнику требованиям);
- оформление результатов аттестации;
- ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;
- разработку планов мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

Как правило, аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода их на работу.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем предприятия по согласованию с комитетом профсоюза и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

В графике указываются наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый; его фамилия, инициалы и должность; дата проведения аттестации и дата сдачи представлений в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к аттестации руководитель предприятия издает приказ, в котором определяются сроки ее проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации. Аттестационная комиссия утверждается в составе председателя, его заместителя, секретаря и членов комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководитель предприятия, его заместители, руководители функциональных структурных подразделений, представители профсоюза и кадровых служб, высококвалифицированные специалисты.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации представляется служебная характеристика-отзыв (представление), которая подготавливается его непосредственным руководителем. Данный документ должен содержать всесторонний анализ и оценку личности работника, включая его профессиональные качества, индивидуальные способности, а также результаты работы за предшествующий период.

При последующих аттестациях в комиссию представляется также аттестационный лист предыдущей аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до начала аттестации, ознакомлен с подготовленными на него материалами. Аттестация проводится, как правило, в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый. Аттестационная комиссия проводит беседу с аттестуемым на основе рассмотрения представленных материалов, в ходе которой выясняются возникающие спорные или неясные вопросы, необходимая

дополнительная информация, а также соображения аттестуемого работника и его планы в части совершенствования своей трудовой деятельности и улучшения результатов труда. Члены аттестационной комиссии на своем заседании заслушивают также краткое сообщение руководителя подразделения с оценкой работы аттестуемого, которая отражена в характеристике-отзыве. В ходе заседания аттестационной комиссии ведется протокол.

При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия дает рекомендации по одному из следующих направлений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендации комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия дает также рекомендации по повышению в должности, изменению должностного оклада, поощрению за достигнутые работником успехи, включению в резерв на выдвижение.

Оценка деятельности аттестуемого работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием. Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее 1/3 числа членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности. При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует. Голосование проводится, как правило, в отсутствие аттестуемого работника.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и характеристика – отзыв на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

В процессе аттестации учитывается, что для руководителей и специалистов кроме специальной подготовки необходимы общекультурная и мировоззренческая подготовка, в результате которых формируется «профессиональная культура специалиста». Профессиональная культура требуется руководителям и специалистам для овладения методологией решения задач, а не просто набором конкретных методик. Для оценки качеств специалистов и руководителей, а, главное, возможности самооценки применяются различные методы.

Методы анализа биографий

Метод делового портрета, разработанный в 1972 году В.К. Тарасовым, используется в персоналоманеджменте для формализованной объективной оценки и аттестации специалистов и руководителей. Деловой портрет состоит из составленных с помощью компьютера 16 фраз. Фразы отбираются экспертами: по одной из шести соответствующих каждому из 80 признаков, используемых для аттестации работника. Портрет должен создавать в воображении читающего живой образ конкретного человека, чтобы возникло ощущение знакомства с ним. Очевидность портрета должна показывать, а не доказывать сильные и слабые стороны работника, объяснять возможное его поведение и провоцировать конкретные управленческие решения.

Метод делового портрета существенно дополняется биографическим методом. В центре биографического исследования изучение течения всей жизни человека, ее внутренней динамики, ее «встроенности» в социум, субъективного управления и приобретенного опыта. При этом биографическое исследование должно давать взгляд на жизнь индивида в целом; учитывать взаимосвязь индивидуальной истории жизни и истории общества; осмысливать интерпретационную активность исследуемых. Биографическое исследование предполагает, что все события в жизни индивида не являются как чисто случайными, так и результатом воплощения чисто субъективных замыслов. Правила личностной активности не осознаваемы в отдельных действиях, а сфера их влияния – жизнь в целом.

В исследовании Р. Тернера была поставлена задача: сравнить публичные биографии руководящих работников фирм, дающие представление о различных способах сделать карьеру: посредством покровительства или же соревнования. Проводились исследования «рекламных» биографий в

популярных журналах. Специальные запросы посылались в ведущие американские и английские фирмы. Биографии анализировались по 10 тематическим рубрикам: дата и место рождения, происхождение, образование, профессиональный путь, общественная деятельность, профессиональные и связанные с ними качества, вознаграждения, личные качества, проведение досуга и место жительства. Контент-анализу были подвергнуты перечни наград и других поощрений, призванных создать впечатление о преуспевающей личности, о «культуре» продвижения в карьере.

Анализу автобиографий или описаний жизни в хронологическом порядке большое внимание уделяют специалисты по персоналу в Германии. Считается, что автобиография – это документ, наиболее пригодный для достаточно быстрого анализа профессионально-личностного развития и становления кандидата на должность. Большинство специалистов практически склоняется к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции: имя, фамилия; место жительства; дата и место рождения; семейное положение; школьное образование (с результатами экзаменов); профессиональное образование (с результатами экзаменов); работа по профессии; профессиональный опыт и профессиональные способности; повышение квалификации, языковые знания.

Основным документом, характеризующим аттестуемого является **характеристика**. Она содержит описание специфических черт, свойств, присущих личности

аттестуемого. В тексте характеристики указывается: Ф.И.О., год рождения, образование, занимаемая должность, структурное подразделение, стаж работы на предприятии, деловые качества, отношение к работе, профессиональный рост, наличие правительственных наград и поощрений, целевое назначение характеристики.

В характеристике содержатся сведения:

- как аттестуемый сотрудник справляется с возложенными на него должностной инструкцией обязанностями;
- степень его подготовленности к выполнению обязанностей по занимаемой должности;
- способность и склонность к руководящей, инженерно-технической, научной работе;
- умение планировать и контролировать свою работу и работу подчиненных;
- достигнуто ли выполнение им заданий в установленные сроки;
- качество выполненных работ, степень самостоятельности при их выполнении;
- инициативность, использование передовых методов труда, наличие элементов творчества, личный вклад в развитие науки и техники, знание достижений зарубежной науки и техники, производства;
- повышение своей профессиональной квалификации.

В характеристике на руководителя отражаются его организаторские способности и умение работать с людьми, состояние дисциплины в возглавляемом коллективе, объем, сложность и качество выполняемых работ, а также конечные результаты труда.

Оценивая личные качества, необходимо отметить основные черты характера, авторитет в коллективе, оперативность и аккуратность в решении вопросов, вежливость и тактичность в обращении с начальниками, подчиненными, равными по должности, дисциплинированность, индивидуальные склонности и привычки, отношение к критике, самокритичность, состояние здоровья и т. д.

В характеристике отражаются и недостатки, недоработки, которые необходимо устранить. Отмечается степень выполнения замечаний по прошлой аттестации. В заключение даются обоснованные конкретные предложения.

Порядок организации и проведения аттестации приведен в Постановлении Министерства труда РФ от 12.10.92. №23, которым объявлено «Положение о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти», Постановлением Министерства труда РФ и Министерства юстиции РФ от 23.10.92 № 27 «Об утверждении основных положений о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании».

Самостоятельная работа

1. Определите перечень работников, не подлежащих аттестации.
2. Составьте служебную характеристику на себя по итогам практики или деятельности в организации.

Дополнительная литература

1. *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336с.
2. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев – М.: ИНФРА-М, 1999. – 192 с. (Библиотека журнала «Трудовое право Российской Федерации»).
3. *Азямова Л.В.* Организация и проведение аттестации персонала по решению работодателя // Справочник кадровика. – 2001. – № 1. – С. 20-28.
4. *Бершова Л.В.* Оценка личного трудового вклада руководителя // Справочник кадровика. – 2001. – № 1. – С. 95-104.
5. *Полетаев Ю.Н.* Нормативное регулирование аттестации работников // Справочник кадровика. – 2001. – № 4. – С. 33-39.
6. Словарь деловых характеристик // Справочник кадровика. – 2001. – № 3. – С. 101 - 110.
7. *Сорокина Н.П.* Оценка деятельности персонала // Справочник кадровика. – 2000. – № 1. – С. 21 – 24.

Словарь

1. **Оценка работника** – представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.
2. **Процедура оценки** – решает вопросы о месте, частоте оценки, оценщиках, выборе технических средств, оформлении результатов.
3. **Методы оценки** позволяют выявить элементы, составляющие содержание оценки и измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей.
4. **Характеристика** содержит описание специфических черт, свойств, присущих личности аттестуемого работника.

ГЛАВА 5. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В условиях становления рынка трудовых ресурсов возрастает значение регулирования внутреннего рынка отрасли, предприятия, организации. Особую важность приобретают задачи развития персонала, связанные с быстрой и безболезненной адаптацией работников, планированием их карьеры, продвижением по квалификационным и служебным уровням в соответствии с заданной моделью. Социальное и кадровое планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников и защищает интересы работников и предприятия.

Вы будете изучать:

- Методы профессиональной адаптации;
- Цели и задачи анализа трудовой карьеры;
- Принципы и методы формирования трудовой карьеры;
- Цели и задачи формирования резерва кадров;
- Методы работы с резервом кадров.

Цели главы:

- Изучить методы адаптации и закрепления кадров;
- Изучить порядок формирования резерва кадров и работу с ним;
- Изучить методы оценки эффективности работы с резервом кадров;

После изучения главы вы сможете:

- разрабатывать эффективные системы адаптации работников;

- анализировать и планировать трудовую (деловую) карьеру работников;
- использовать методы формирования резерва кадров.

Основная литература

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова – М.:ПРИОР, 1998. – 512 с.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000. – 312 с.

Новые слова и термины:

профадаптация, кадровое планирование, трудовая карьера, резерв кадров, метод социологического воображения.

5.1. Профессиональная адаптация

В самом общем виде **адаптация** – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. С позиций управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Любая перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное и всеми силами приспособливаться к ней или требовать изменения и самой среды (особенно это актуально по отношению к труду женщин); каковы пути и средства воздействия на человека и на среду; где критерии возможности и необходимости учета требований работника и т. д. Поэтому следует различать **активную** адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и **пассивную**, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

По своему воздействию на работника различают **прогрессивные** результаты адаптации и **регрессивные**. Последние возникают в результате пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием. Кроме того, различают **первичную** производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и **вторичную** – при последующей смене работы.

Составляющие производственной среды как объекта адаптации: условия труда и его организация, оплата труда и формы материального стимулирования, содержание труда, жесткость норм, психологический климат в коллективе и т. д. Некоторые исследователи добавляют бытовые условия, внепроизводственное общение в коллективе, организацию досуга.

Производственную адаптацию можно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, удовлетворенность профессией и трудом, текучесть и сменяемость кадров.

В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, ее сопровождающих, и состоит задача управления ею.

Так как факторы внешней среды изменяются постоянно, то проблемы адаптации затрагивают и людей, не менявших место работы. Она происходит на разных этапах трудовой карьеры.

5.2. Трудовая карьера и ее формирование

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

Трудовая карьера – индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.

Можно говорить об анализе трудовой (деловой) карьеры, а можно говорить о ее планировании – возможных наиболее целесообразных перемещениях работника.

Цели карьеры состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому добавляли 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.

В ходе складывающейся карьеры происходят горизонтальные (без изменения социального ранга) и вертикальные переходы.

Горизонтальные переходы характерны для рабочей среды – рост профессионального мастерства, повышение квалификации, освоение смежных профессий, обучение новой более сложной специальности.

Выделяют карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера – это становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей отрасли деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях.

Внутриорганизационная карьера – последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяют еще «центростремительную» карьеру – движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).

Управление персоналом ставит задачу согласовать профессиональную и внутриорганизационную карьеры. Для этого нужно сочетать цели предприятия и работника.

Обеспечение процесса управления карьерой включает подсистемы исполнителей (работников), работ (рабочих мест, должностей), информационного обеспечения.

Планирование карьеры – предполагает развитие организационной и социальной структуры предприятия. Планирование карьеры ставит задачу обеспечения реальной связи стремлений индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, социального статуса и развития организационной и социальной структур предприятия (организации).

Планирование карьеры не ограничивается лишь расстановкой кадров. Оно решает более общие задачи развития персонала, квалификационного и должностного продвижения работников. Планирование карьеры связано с деловой оценкой персонала, планированием повышения квалификации и переподготовки работников, с программой внутриорганизационного движения кадров, с социальным планированием.

Организация продвижения основывается на соблюдении следующих принципов:

- необходимость разработки четких требований к работнику для его продвижения (стаж

- работы, уровень образования, повышение квалификации, качества работника);
- 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.

Эта работа проводится при подготовке и проведении аттестации. Но деловая карьера – это и личное дело работника. Он должен анализировать свою карьеру, заботиться о своем профессиональном и личностном развитии.

Одним из методов формирования профессиональной культуры, культуры мышления является **метод развития социологического воображения**, разработанный Р. Миллсом. Он позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами. Это особенно важно для руководителей, работающих в жестко регламентированных сферах деятельности, особенно, когда от их действий, от стиля и методов руководства зависит множество судеб, карьер, успех общего дела и, в конечном итоге, общественное и личное благополучие.

Анализ деловой карьеры руководителей

В ходе автобиографического исследования (В. Кафидов) устанавливается взаимосвязь обстоятельств рождения, учебы, отношений в семье с основными этапами деловой карьеры, личными успехами и неудачами. Устанавливаются причины событий, поступков и их последствий. Анализируются собственные сильные и слабые стороны личности и соотносятся с факторами социальной среды. Описывается собственная управленческая концепция и взгляд на стиль и методы руководства.

Каждый участник исследования анализирует свой жизненный путь и фиксирует основные условия, обстоятельства, поступки, повлиявшие на выбор и освоение профессии, успехи и неудачи в деловой карьере. Результаты анализа оформляются в виде таблицы, имеющей соответствующие разделы: факторы, влияющие на деловую карьеру; описание фактора; выводы, впечатления. Схема анализа деловой карьеры такова:

1. Детство, семья, школа.

- место рождения, условия проживания (город, сельская местность; собственный дом, квартира, комната);
- род занятий, образование родителей и близких родственников, знакомых, имевших влияние на вашу жизнь;
- учеба в школе; успеваемость, отношение к учебе, любимые предметы, отношения с учителями;
- любимые занятия; чтение; искусство; спорт; времяпрепровождение;
- желание и мотивы выбора жизненного пути; служба в армии, отношение к службе;
- оценка возможностей выбора профессии и рода занятий, был ли выбор.

2. Начало трудовой деятельности.

- обучение в вузе; мотивы, ожидания; обстоятельства, мотивы поступления; любимые и нелюбимые предметы; роль учебы для последующей работы (в широком смысле);
- ситуация поступления на работу; информированность о выбираемой профессии; что привлекло: форма одежды, зарплата, условия и характер труда, возможность реализовать свои способности, сознание необходимости профессии, семейная традиция и т. п.; как вы относитесь к этому теперь; кто рекомендовал именно эту работу, как относились к этому вы и ваши родственники, изменилось ли это отношение.

3. Этапы деловой карьеры. Анализ этапов деловой карьеры включает:

- рассмотрение причин взлетов и падений, совпадение желаний с реальным перемещением, вынужденные переходы с целью повышения должности и звания, изменения режима или характера работы;
- опишите влияние семьи на эти изменения;
- оцените степень вашей готовности к этим перемещениям с точки зрения квалификации, опыта;

- какого стиля управления вы придерживались, как строили свои отношения с подчиненными, с помощниками, с равными по должности, с вышестоящими руководителями;
 - какое влияние оказывала на вас внешняя социальная среда;
 - как оценивали вашу деятельность начальники разного уровня, каковы стиль и методы их руководства;
 - горизонтальные и вертикальные перемещения по службе, успехи, неудачи.
4. Ваша управленческая концепция.
- ваш взгляд на стиль и методы руководства;
 - что и как вы бы хотели изменить в своей будущей управленческой деятельности;
 - какие факторы будут способствовать или мешать осуществлению ваших планов; как будет к этому относиться ваше руководство;
5. Анализ взаимосвязи обстоятельств рождения, образования, семейных отношений с вашей деловой карьерой, управленческой концепцией и стилем управления.

О пользе такого анализа заявил мэр Москвы Ю.М. Лужков в журнале «Карьера» (№ 2, 2002): «Я благодарен своим родителям. Отец научил меня трудолюбию. Мама на протяжении всей жизни работала не покладая рук, чтобы вырастить троих сыновей. За это все мы платили ей любовью и бесконечным уважением. Мама воспитала во мне характер, упорство, которые помогают достигать поставленных целей. Мне, как мэру столицы, приходится решать множество вопросов. И я не перестаю говорить спасибо тем людям, которые работают вместе со мной. Не нужно бояться падений и взлетов. Они формируют характер, стойкость. Трудности для того и даны, чтобы, преодолевая их, становиться мудрее, более цельным. Я всегда уверен в том, что, какие бы испытания ни выпали на мою долю, я обязательно поднимусь вновь. Нужно уметь объективно анализировать и оценивать, что получилось, что нет. Это не просто возможная, но совершенно обязательная вещь. Иначе в оценках своих результатов можно перейти в виртуальную область. А это для управленца чрезвычайно рискованно. Вообще, дорога хозяйственного руководителя больше усеяна ошибками, чем достижениями. У меня тоже много ошибок. Я их знаю и не боюсь признать. Карьеру может сделать только тот человек, у которого крепкий тыл, взаимопонимание в семье. Ситуации в семье могут быть самыми разными, но только твоя жена, дети, самые близкие люди способны понять и поддержать тебя.

5.3. Формирование резерва на выдвижение

Под **резервом руководящих кадров** понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования резерва:

- своевременное заполнение вакантных должностей;
- преемственность и устойчивость управления организацией или ее подразделениями;
- назначение на должность компетентных, способных работников;
- обучение и подготовка претендентов на должности, постепенное накопление ими необходимого опыта на новой для них должности.

Условия: плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой должности и др.

Этапы формирования кадрового резерва:

- определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);
- предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- работа с резервом;
- контроль за подготовкой резерва;
- определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Работа с резервом:

- обучение на курсах, факультетах и институтах повышения квалификации, в школе резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, для замены которого готовится работник;
- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- включение в комплексные комиссии по проверке работы подразделений;
- деловые игры и организационно-управленческие учения, отдельные задания;
- участие в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч, тематических дискуссий и др.;
- подготовка плана повышения квалификации сроком на два года (составляется и подписывается руководителем структурного подразделения)

В создании резерва кадров должны быть заинтересованы все, кому не безразлична судьба предприятия, организации. Даже если в этом не заинтересован первый руководитель, то такой интерес должен быть у акционеров или у вышестоящих органов управления. Для повышения эффективности резерва может предусматриваться стимулирование как стажера (оклад по должности), так и руководителя стажировки.

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат специальному учету в службе управления персоналом. Контроль за работой с резервом возлагается на руководителя кадровой службы и руководителя, в подчинении которого будет работать кандидат на руководящую должность.

Эффективность работы с резервом оценивается показателями:

- эффективность подготовки руководителей внутри организации, которая определяется сравнением доли освободившихся в течение анализируемого периода ключевых должностей, занятых из резерва, и доли приглашенных со стороны;
- текучесть резерва руководителей, определяемая как доля сотрудников из резерва, покинувших организацию;
- средний срок пребывания в резерве до занятия ключевых должностей;
- готовность резерва.

Самостоятельная работа

1. Приведите примеры удачного сочетания профессиональной и внутриорганизационной (внутриотраслевой) карьеры.
2. Разработайте примерный план работы с резервом для конкретной организации.

Дополнительная литература

1. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336с.
2. *Нефедова М.В.* Профессиональная карьера: планирование и реализация // Справочник кадровика: Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 6. – С. 95-100.
3. *Бершова Л.В.* Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2001. – № 6. – С. 105-110.

Словарь

1. **Адаптация** – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.
2. **Психофизиологическая адаптация** – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).
3. **Профессиональная адаптация** – полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в

- умении, в соответствии характера личности характеру профессии.
4. **Социально-психологическая адаптация** человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.
 5. **Карьера** – в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.
 6. **Трудовая карьера** – индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.
 7. **Профессиональная карьера** – это становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей отрасли деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях.
 8. **Внутриорганизационная карьера** – последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяют еще «центростремительную» карьеру – движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).
 9. **Планирование карьеры** – предполагает развитие организационной и социальной структуры предприятия. Планирование карьеры ставит задачу обеспечения реальной связи стремлений индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, социального статуса и развития организационной и социальной структур предприятия (организации).
 10. **Метод развития социологического воображения**, разработанный Р. Миллсом, позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами.
 11. **Под резервом руководящих кадров** понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

ГЛАВА 6. ПОДГОТОВКА КАДРОВ, ПОВЫШЕНИЕ ИХ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА

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.

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 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.

Вы будете изучать:

- цели и задачи форм подготовки рабочих кадров, руководителей и специалистов;
- формы подготовки кадров, повышения их квалификации и переподготовки;
- методы подготовки.

Цели главы:

- изучить особенности организации подготовки рабочих кадров, руководителей и специалистов;
- изучить формы и методы подготовки персонала.

После изучения главы вы сможете:

- организовать систему подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- подобрать эффективные формы и методы подготовки для различных групп работников.

Основная литература:

1. Мослов *Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2000. – 312 с.
2. Дятлов *В.А.*, Кибанов *А.Я.*, Пихало *В. Т.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.

Новые слова и термины:

подготовка, переподготовка, повышение квалификации

6.1. Цель и виды обучения

Обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами, а также в специальных обучающих центрах, в системе высшего и среднего специального образования. В последнем случае роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

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.

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

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

6.2. Подготовка кадров рабочих

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных центрах 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, так и интересы рабочего – получить полноценную профессиональную подготовку (**ТК РФ, раздел IX**). 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 трудоустройстве 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 договорной 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 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 комбинатах (пунктах), на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

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.

6.3. 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).

Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть.

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.

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.

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.

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

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.

6.4. Повышение квалификации кадров

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.

Повышение квалификации рабочих

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего, необходим анализ причин сложившегося положения – изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего.

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.

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 на 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.

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.

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 ими своей квалификации.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы). Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со

стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел (бюро) подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

6.5. Активные методы обучения

Обучение и подготовка руководителей и специалистов требуют эффективных методов. К ним, в первую очередь, относятся тренинги, деловые игры.

Некоторые профессиональные навыки приходят только с большим опытом работы и ускорить этот процесс может только специальная тренировка.

Тренинги (training – англ. обучение) можно разделить на три категории:

производственные собрания – проводятся еженедельно, ежемесячно или по мере необходимости; необходимы любой организации, насколько бы хорошо ни шли дела, здесь происходит обмен конкретным опытом между сотрудниками, обсуждаются проблемные ситуации, вырабатывается инициатива работников, дисциплина, корпоративная культура и др.;

тренинги профессиональных навыков – семинары или курсы проводятся при участии приглашенных специалистов (желательно отечественных, т. к. излагаемые иностранцем принципы чаще всего трудно перенести на российскую почву); лучше, когда занятия проводятся для всего коллектива, т. к. в этом случае вся информация будет сохранена и тщательно переработана;

психологические тренинги – проводятся профессиональными психологами и затрагивают вопросы: навыков общения, ведения переговоров, улучшения психологического климата в коллективе и т. п.; в ходе тренинга могут использоваться деловые игры.

Участники игры включаются в обстановку, максимально приближенную к реальной, что позволяет формировать у них как профессиональные, так и нравственные черты личности: исполнительность, обязательность, деловитость, инициативность, честность.

Методы игрового моделирования разделяют на игровые (деловые игры), если имитируется ролевое разделение, и не игровые, если моделируется деятельность (разбор ситуаций). Ценность имитационных игровых методов заключается в том, что они направлены на приобретение не просто специальных и профессиональных знаний и умений, на отработку необходимых навыков для работы в определенной должности. Кроме того, они дают наибольший эффект, когда имеется модель определенной деятельности в целом, и в процессе игры разыгрываются те взаимоотношения и взаимодействия, которые обусловлены профессиональными и должностными особенностями данной профессиональной деятельности.

Разработка конкретных ситуаций

Обучение управлению постоянно балансирует на грани между наукой об управлении (знанием) и искусством управлять (умением). Различие же между знанием и умением принципиально: уметь – значит обладать навыком, привычкой, выработанной практическими упражнениями. Метод «case

study», получивший также наименование метода конкретных (или деловых) ситуаций, является в этом смысле безусловным шагом вперед по сравнению с классическими формами обучения. Суть данной методики – индивидуальный, а затем групповой разбор конкретных ситуаций, в процессе которого слушатели обучаются главным управленческим функциям: принятию решений, обеспечению коммуникабельности, социальной организации, отстаиванию своей позиции.

Ситуационное обучение относится к так называемым активным методам обучения и в этом своем качестве очень близко по духу деловым играм, тренингу и прочим аналогичным методикам. Приближение к практике управления, известный прагматизм, большое информационное насыщение – все эти характерные особенности метода конкретных ситуаций – оказались особенно нужными в наше время.

Сущность методики ситуационного обучения заключается в том, что в процессе работы над ситуацией-кейсом слушатели вживаются в роль реального управленческого работника – менеджера, призванного выявить, проанализировать и решить проблему. Ведь описывая реальные факты, кейсы не несут изначальных указаний на характер проблем и способы их разрешения, на «опорные» разделы теоретического курса. Самостоятельное изучение этих разделов на этапе индивидуальной работы над кейсом приближает слушателя к реалиям жизни, приучая к автономному освоению информации, необходимой для решения проблемы.

Несмотря на то, что стандартная программа обучения в ходе тренингов рассчитана на 24 – 40 часов, а стоимость часа обучения составляет 50 – 250 \$, спрос увеличился в 2 – 2,5 раза по сравнению с докризисной ситуацией. В настоящее время наиболее популярными являются:

- тренинги продаж, ориентированные на интересы клиента;
- тренинги по формированию команды;
- тренинги по развитию лидерских качеств руководителей.

При организации тренингов необходимо определить:

- потребность в обучении сотрудников подразделения, работу которого необходимо усовершенствовать;
- определить потери от неиспользования ресурсов; четко поставить цели обучения, соответствующие стратегии;
- необходимо исследовать рынок тренинговых услуг. Вся система обучения отвечает на вопросы:
- какого уровня профессионализма сотрудников требуют цели организации и уровень конкуренции в отрасли;
- ради каких целей организации следует обучать сотрудников данного подразделения;
- какие требуются знания, умения и навыки и чего не хватает;
- какие финансовые и временные затраты необходимы для обучения;
- как использовать внутренние резервы;
- насколько сотрудники готовы обучаться;
- какие задачи стоят перед конкретным тренингом;
- как измерить результат обучения;
- как помочь внедрить полученные навыки в практику.

Важной формой является **опережающее профессиональное обучение высвобождаемых работников**. Обучение происходит до наступления срока расторжения трудового договора – смягчение социальной напряженности на рынке труда. Это обусловлено Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации» и Постановлением Правительства РФ от 5.02.93 № 99 «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения». Такое обучение оговаривается в коллективном договоре.

Минтруда в 2000 году приняло постановление о работе территориальных органов по содействию работодателям в организации опережающего профессионального обучения: от консультаций до методик обучения.

В соответствии с трудовым законодательством организации информируют органы по вопросам занятости за 3 месяца о предстоящем массовом увольнении и за 2 месяца об увольнении высвобождающегося конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации. При этом сообщается, нужно ли содействие по обучению.

Опережающее обучение высвобождаемых работников по инициативе работодателей предполагает

консультации:

- состояние и прогноз рынка труда, его потребности в квалифицированных кадрах;
- требования работодателей к качеству рабочей силы;
- предусмотренные законодательством меры социальной защиты, граждан, высвобождаемых из организации;
- формы и рекомендации по самостоятельному поиску подходящей работы;
- место и роль опережающего профессионального обучения, виды и формы, сроки обучения;
- критерии отбора высвобождаемых работников, нуждающихся в обучении.

Еще одной формой содействия является анкетирование высвобождаемых работников.

Если у высвобождаемых работников в течение двух лет не было возможности повысить свою квалификацию и получить смежную профессию, то все затраты производятся за счет средств предприятия. При необходимости затраты могут быть частично или полностью компенсированы, если после обучения эти работники оказались трудоустроены.

Самостоятельная работа

1. Используя Трудовой кодекс РФ, определите возможные ориентировочные затраты предприятия на обучение работников.
2. Для выбранного конкретного предприятия, организации определите виды и формы обучения для групп персонала.

Дополнительная литература

1. *Виняр М., Александрова В.* Всегда ли эффективен тренинг // Деловые люди. – 1997. – № 82. – С. 22 - 23.
2. *Андрюшина Т.Н.* Анализ потребности в дополнительном обучении персонала // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2001. – № 5. – С. 105-110.
3. *Барышева А.В.* Бизнес-тренинг – действенный инструмент для улучшения работы организации // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 3. – С. 113 - 117.
4. *Кязимов К.Г., Кобец В.А.* Опережающее профессиональное обучение высвобождаемых работников // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 4. – С. 50-55.

Словарь

1. **Переподготовка** – вид обучения с целью получения новой специальности;
2. **Повышение квалификации** – вид обучения с целью расширения и углубления теоретических и практических профессиональных знаний, умений и навыков для служебного и квалификационного продвижения.
3. **Подготовка** – вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения профессией или занятия должности.
4. **Управленческая ситуация** – это характеристика сложившегося состояния какой-либо организации и ее звеньев, которое, с точки зрения субъекта управления, может быть удовлетворительным и неудовлетворительным. В последнем случае ситуация становится проблемной.

ГЛАВА 7. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Спор о том, кому быть руководителем: «управляющему» или «производственнику» тянется давно и не имеет однозначного решения. Специфические условия социально-экономических и культурных изменений в обществе существенно повышают роль личности руководителей. Профессиональная культура современного специалиста и руководителя должна способствовать выработке нового мышления.

Только руководитель в состоянии приложить достижения науки управления к конкретным ситуациям

и условиям, дополнить системный подход в управлении ситуационным. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Такое новое мышление и стиль поведения необходимы руководителям для понимания изменений, происходящих в обществе, и выработки правильной стратегии действий. Но это мышление формируется не на основе проб и ошибок, а в ходе обучения и специальной подготовки, которые требуют управленческой специализации в уже существующих и вводимых специальностях.

Новое мышление требуется руководителям для овладения экономическими и социально-психологическими методами управления взамен безвозвратно уходящих административных методов.

Наряду с классическим набором функций управления все чаще вспоминают о функции руководства, а с изменением концепций управления персоналом, в условиях высокой развитости персонала существенным становится и встречный процесс, который называют **имплойшип**.

Вы будете изучать:

- роль руководителя в управлении персоналом;
- социально-экономические показатели, характеризующие удовлетворенность профессией и трудом;
- формы движения кадров, показатели текучести кадров;
- методы формирования команды;
- методы стимулирования и мотивации.

Цели главы:

- изучить факторы влияния стиля и методов руководства на удовлетворенность профессией и трудом, стабильность кадров;
- изучить факторы удовлетворенности трудом;
- получить представление о методах формирования команды.

После изучения главы вы сможете:

- проводить анализ удовлетворенности трудом и стабильности кадров на предприятии;
- разрабатывать рекомендации по повышению удовлетворенности трудом;
- разрабатывать систему стимулирования персонала.

Основная литература.

1. *Дятлов В.А., Кабанов А.Я., Пихало В.Т.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова – М: ПРИОР, 1998. – 512 с.

Новые слова и термины:

удовлетворенность трудом, текучесть кадров, престиж профессии, популярность и привлекательность профессии и труда, имплойшип

7.1. Роль руководителя в организации

Руководитель имеет право и обязан реализовывать следующие полномочия, порученные ему:

- строго соблюдать требования законов;
- руководить всеми видами деятельности организации на основе применения методов, соответствующих времени и обстановке;
- организовывать труд работников подразделений;
- совершенствовать управление организацией и ее подразделениями;
- обеспечивать рациональное использование организацией ресурсов, которыми она располагает, заключать договоры, привлекать инвестиции;
- воспитывать у подчиненных высокие деловые качества;
- привлекать подчиненных к элементам самоуправления; учитывать мнения и предложения сотрудников при разработке и принятии решений;

- подавать подчиненным пример образцового выполнения служебного долга и достойного поведения, как на службе, так и во внеслужебное время;
- принимать решения по основным направлениям деятельности организации, издавать приказы и другие акты в пределах своей компетенции;
- действовать от имени своей организации и представлять ее во внешних организациях;
- распоряжаться в соответствии с законодательством имуществом организации; заключать договоры, открывать в банках расчетные и другие счета организации;
- принимать на работу и увольнять с работы работников в пределах штатной номенклатуры, применять меры поощрения и налагать взыскания на работников организации и т. п.

Все основные роли реализуются в организации. Наиболее важным элементом социальной организации по праву считается группа. Эффект воздействия группы на поведение конкретных людей, замеченный Элтоном Мэйо, положен в основу бихевиористической школы в управлении. Традиционно группы разделяются на первичные (прямой контакт, устойчивые эмоциональные отношения) и вторичные (связь на основе выполнения определенных функций). Согласно точке зрения некоторых исследователей, наиболее устойчивой бывает группа из пяти человек, т. к. число членов группы нечетное и невозможно появление равночисленных фракций, более того, «аутсайдерам» группы может быть оказана поддержка отдельных ее членов. В группе с большим числом членов, некоторые могут чувствовать себя в изоляции. Появляется большая потребность в лидере, осуществляющем контакты со всеми членами группы.

Поведение членов группы стремится соответствовать предписанным стандартам (нормам) или разделяемым большинством членов группы. Групповые нормы могут способствовать или препятствовать достижению формальных целей организации. «Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы, который может способствовать единству целей и действий при условии, что они устремлены в направлении достижения целей организации».

Традиционно в отечественной социологии анализировались группы, в которых цели организации подчинены общенародным или, понимавшимся как тождественные, общегосударственным целям, коллективы. Таким образом, под коллективом можно понимать любую группу, составляющую основу организации, преследующей общественно значимые и полезные цели.

Так как все организации имеют некоторые общие характеристики, включая необходимость в управлении, деятельность по управлению имеет много общих характеристик. Этим объясняется тот факт, что между руководителями разного уровня, осуществляющими свою деятельность в разных организациях, больше сходства, чем различий.

В литературе по теории и практике управления обсуждаются вопросы лидерства, норм управляемости, стиля и методов управления, делегирования полномочий, организации труда руководителям т. п.

В означенной литературе очень редко оговариваются различия между менеджером и руководителем, хотя это различие существенно. Американские и европейские специалисты по управлению почти всегда подразумевают под менеджером профессионального управляющего, действующего в некоторой организации и «осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер – это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку».

Исследование, проведенное в среде «современных» российских предпринимателей и руководителей, показало, что, ориентируясь на западный стиль деловых отношений, они на практике демонстрируют патриархальные традиции. Интеллектуалы, пришедшие из науки, чаще являются специалистами, а не хозяевами и руководителями фирм. На это явление обращал внимание П. Друкер, утверждая, что «чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше среднего школьного, во всех развитых странах мира – в США эта цифра составляет более 90 % – проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций».

Необходимость специальной подготовки для профессиональных руководителей вытекает из ролей, исполняемых ими. По определению Г. Минцберга, руководитель исполняет 10 ролей:

- межличностные – главный руководитель, лидер, связующее звено;
- информационные – приемник информации, распространитель информации, представитель;
- связанные с принятием решений – предприниматель, устраняющий нарушения,

распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Результаты управленческой деятельности руководителя проявляются в показателях стабильности или текучести кадров.

7.2. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров

Под **потенциальной текучестью** понимается так или иначе выраженная неудовлетворенность работой.

Считается, что на основании информации о неудовлетворенности работой можно прогнозировать фактическую текучесть кадров. Проверить данное положение можно двумя способами:

- сравнить неудовлетворенность работой и фактическую текучесть (определяемые одновременно) одних и тех же групп работников;
- проследить, как ведут себя со временем работники, в различной степени удовлетворенные работой. Важность знания причин потенциальной текучести связывается исследователями с тем, что управление движением кадров основано на умении руководителя не просто констатировать текучесть кадров, а предвидеть и предупредить ее.

Процесс потенциальной текучести протекает в несколько стадий и реализуется в фактической (реальной) текучести.

Возможные затруднения в реализации потенциалов приводят к возникновению сначала потенциальной, а затем фактической текучести. Создание необходимых условий для реализации существующих потенциалов может привести к превращению потенциальной текучести в другие формы мобильности и даже к стабильности кадров. Данное явление лежит в основе возможности научного управления процессами движения кадров. Для этого необходимо глубокое изучение не только потенциальной текучести, но и процесса мобильности в целом.

Текучесть – одна из форм движения кадров. Различают четыре формы этого движения: демографическую (например, естественная убыль работников – 3 – 5 %); связанную с социальными перемещениями (рабочий заканчивает вуз и переходит работать по специальности); вызванную техническим прогрессом (появление новых специальностей и отмирание старых); текучесть кадров.

Существуют различные определения текучести кадров, в которых очень часто путается это понятие с другими формами движения кадров. Наиболее точным является следующее:

Текучесть кадров – это процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.

Территориальные перемещения принято называть **миграциями**, а такую форму движения кадров, в результате которой работники не только меняют место работы, но и переходят в другую социальную группу, меняют социальную принадлежность – называют **социальными перемещениями**.

Процессы миграции могут быть как причиной, так и следствием движения кадров. Не различение форм движения кадров и смешение их с миграциями и социальными перемещениями порождают приписывание текучести кадров не свойственные ей качества – обновление коллектива, повышение квалификации и уровня образования работников, освоение новых, недостаточно заселенных территорий и т. п.

По мнению ряда ученых, которое совпадает с мнением автора, текучесть кадров – явление стихийное и, с точки зрения предприятия или другой социально-экономической системы, нежелательное.

Еще в 1932 году Н.Г. Стремлянова утверждала: «Должно стать совершенно очевидным, что текучесть и непрерывное рассеивание опыта рабочего является одной из основных или, вернее, самой основной причиной потерь на рабочей силе». Потери от текучести кадров складываются из увеличения накладных расходов и уменьшения выпуска продукции предприятия. Основные потери связывались со снижением квалификации принимаемых работников. К перечисленным можно добавить потери, вызванные перерывом в работе выбывающих в результате текучести кадров, а также снижением производительности труда работников в период перед увольнением и после трудоустройства.

Для вычисления уровня текучести и сменяемости кадров используются:

Показатель текучести кадров

$$TK = (Y / N) 100\%$$

где: Y – количество работников, уволенных за год по неуважительным причинам;
 N – среднесписочная численность работников.

Коэффициент полной сменяемости

$$\Pi = 100 / TK$$

Коэффициент интенсивности текучести

$$ИТК = TK(\text{группы}) / TK(\text{общий})$$

Коэффициент стабильности кадров

$$СК = N_n / N$$

где: N_n – число работников со стажем работы свыше T_n ;
 T_n – нормативный срок службы (3 – 5 лет).

Коэффициент постоянства кадров

$$ПК = T_i / T_o < 1$$

где: T_i – индивидуальный стаж работы за рассматриваемый период
 T_o – общий индивидуальный стаж работы

Коэффициент постоянства кадров можно рассчитать и иначе

$$ПК = T_i / N T_n$$

Основываясь на опыте построения и использования приведенных коэффициентов, следует отметить, что:

- процесс движения кадров многогранен и требует комплексного изучения и оценки;
- текучесть и стабильность кадров следует рассматривать в однородных группах и сравнивать их показатели между собой и с общими средними показателями; в кадровом составе коллективов имеется стабильное ядро и наиболее подвижные группы работников. Наиболее информативными, по мнению многих авторов, являются показатели, основанные на данных о стаже работы работников на данном предприятии, отражающие как количественную, так и качественную стороны процесса движения кадров.

В общем виде проблему стабильности кадров можно рассматривать с точки зрения удовлетворенности профессией и трудом.

Удовлетворенность трудом – это психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам.

При этом основными факторами удовлетворенности можно считать престиж, популярность и привлекательность профессии и труда.

Престиж профессии – общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет. В теории М. Вебера престиж – одна из составляющих статуса социальной группы, наряду с богатством и властью. Престиж может быть объективно обусловленным и реальным.

Популярность профессии – поощрение со стороны общественного мнения, основанное на информированности людей и способствующее выбору данной профессии и последующей удовлетворенности ею.

Привлекательность профессии и труда – это степень соответствия реально существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам. В профессии может привлекать популярность, престиж, а в

трудовой деятельности – заработок, характер, содержание и условия труда.

7.3. Формирование команды и мотивация персонала

С удовлетворенностью профессией и трудом связаны и процессы формирования команды организации (**имплойшип**). Такой уровень развития достигнут в спортивных командах суперкласса, оркестрах, танцевальных коллективах и пока слишком редко встречается в других видах организаций. Основной упор в менеджменте делается на подготовку руководителя, и это оправдывает себя. Стратегическое управление ориентировано на высшее руководство, и все-с этим согласны. Вместе с тем огромный потенциал заложен в командном управлении, когда каждый член команды работает с максимальной отдачей. Равнозначный творческий потенциал всех участников еще не гарантирует, что вместе они смогут работать слаженно и продуктивно. Команда складывается по несколько иным законам. Здесь на первое место выступает психологическая совместимость: таланты одного должны дополняться, а не дублироваться способностями другого, третьего, четвертого...

Психологи выделили пять групп человеческих способностей: аналитические (преобладает функция интеллекта, или, как говорят, IQ); творческие (связанные в первую очередь с воображением); практические (ими обладают люди с развитым вниманием); координационные (ими наделены индивидуумы с хорошей памятью) и коммуникативные (когда человеком правят чувства и интуиция). Каждый человек, в полной степени обладая интеллектом, воображением, способностью к анализу, памятью, вниманием и т. д., в качестве ведущей имеет только одну психическую функцию. Она-то и определяет в конечном итоге, какие способности мы проявляем в первую очередь. В идеале самым слаженным будет тот коллектив, в котором присутствуют люди со всеми перечисленными способностями.

Команда – группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Если люди работают вместе, они могут произвести работу, которая превосходит по объему либо радикально отличается по качеству от работы отдельно трудящихся индивидуумов. Это согласуется с понятием системы и ее свойством эмерджентности.

Командному способу организации деятельности присущи:

- согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения;
- формирование направленности на общую и ясную цель;
- распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;
- обеспечение максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс;
- обеспечение совместной выработки решений;
- ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;
- генерация новых идей и способов решения проблем;
- развитие внешних отношений и установление необходимых контактов с другими людьми и организациями;
- проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

Таким образом, **командообразование** – это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциалы. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого будущего, позиционирование.

Правильное распределение ролей – главное условие нормального существования любой команды. В ней, например, обязательно должен быть оригинал – человек, обладающий незаурядным воображением, умеющий выдвигать идеи, отличные от общепринятых, видеть проблему нестандартно. Только такие люди и могут выступать генераторами всего нового.

Найти их непросто. При стандартном собеседовании «оригиналы» отсеиваются: их подходы не вписываются в общепринятые рамки. Но если в качестве теста предложить им решить стандартную

задачу десятью способами, они немедленно предложат двадцать.

«Оригинал» – это сплошной человек – «да». Для него допустима любая идея и позиция, он способен увидеть то, что ускользает от взора людей правильных, собранных и специально адаптированных. Другим членам команды на «да» такого человека лучше не полагаться. В общении с ними надо быть готовым к определенным издержкам. Трудно ожидать, что они будут соблюдать дисциплину, решать конкретную задачу к конкретному сроку. Правоту «оригинала» может открыть другой сотрудник – аналитик. Сдерживающим барьером для него должен стать скептик. На одного «оригинала» и «скептика» в коллективе может быть сотня аналитиков.

Скептик – человек – «нет», его роль: не давать коллективу совершать слишком рискованные шаги. Он критичен, с ним трудно спорить. Но руководитель должен прислушаться к критике и делать свое дело.

Аналитик – отличается объективной оценкой происходящего, точным, в срок выполнением поставленных задач, анализом положительных и отрицательных моментов текущей работы. Они востребованы, потому что ко всему относятся серьезно и без лишних эмоций. Любую сколь угодно сложную проблему они способны проанализировать, описав все ее плюсы и минусы. Они способны к анализу и в условиях минимума информации. Аналитики не способны самостоятельно развивать новые идеи. Сотрудники считают их людьми недружелюбными, но ценят за объективность.

Большое число аналитиков свидетельствует о застое. Нужны практики.

Практик – способен понять суть дела при минимальном объяснении. Они внимательнее остальных относятся к реальности и способны самые фантастические идеи адаптировать к вполне конкретным жизненным ситуациям. «Практики» всегда мобильны, хорошо адаптируются, но объяснить выбор своего решения не всегда могут.

Координатор – отчасти обладает способностями уже названных членов команды, способен быть осведомленным по поводу всего происходящего. Он видит ситуацию целиком. Может быть хорошим посредником между руководителем и коллективом.

Добрый малый – не отличается целеустремленностью и работоспособностью. Его не ценят руководители, но он незаменим для формирования и поддержания морально-психологического климата в коллективе.

И аналитик, и практик, и координатор способны быть руководителями команды. Руководитель должен быть лидером, уметь оценивать состояние команды и подбирать нужных людей.

Команда, «Мы»-культура, удовлетворенность трудом – неразрывно связаны со стимулированием и мотивацией труда. Стимулирование – процесс внешний, а мотивация – внутренний. Можно сказать, что мотивация – это эффективное стимулирование. Эти понятия изучаются другими дисциплинами, поэтому мы остановимся на их практическом применении.

Крупные государственные предприятия и организации ограничиваются государственным пакетом, состоящим из системы заработной платы, льгот и гарантий (**ТК РФ, Раздел VI**).

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Заработная плата может рассматриваться и как материальный и как моральный стимул. Его использование закрепляется в Положении об оплате труда на предприятии. Положение может иметь разделы: Общие положения. Тарифные условия оплаты труда работников. Условия премирования работников за основные результаты деятельности. Условия единовременного премирования работников. Условия поощрения по итогам деятельности предприятия за год (полугодие, квартал). Условия установления работникам поощрительных доплат. Гарантийные и компенсационные выплаты работникам. Особые условия труда отдельных категорий работников. Прочие условия оплаты.

Стимулирующую роль могут иметь и льготы, составляющие социальный пакет (бенефит): организация питания, оплата проезда на работу, дополнительная медицинская страховка, дополнительное негосударственное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей, оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (тренинги, семинары и др.), оплата поднайма жилья,

скидки на продукцию или услуги компании-работодателя, предоставление ссуд на покупку жилья, оплата отдыха и занятий спортом, компенсация за ненормированный рабочий день, компенсация за использование личного автомобиля и средств связи. Стимулирующее воздействие оказывает создание «банка отпусков», который позволяет, благодаря учету рабочего времени, самому работнику, по согласованию с руководителем, планировать свой отдых.

Социальный пакет может включать в себя множество компенсаций и льгот в зависимости от продвинутости компании, ее места на рынке, ее корпоративной политики. Кроме того, он зависит, естественно, от статуса сотрудника в организации.

Формирование команды, система мотивации, стиль и методы руководства тесно соприкасаются с вопросами дисциплины труда и корпоративной культуры.

Самостоятельная работа

1. Опишите факторы, влияющие на престиж, популярность и привлекательность профессии и труда.
2. Приведите примеры различных форм движения кадров.

Дополнительная литература

1. *Александрова А.* Ну вы даете! //Карьера. – 2001. – № 3. –С. 22-28.
2. *Безрукова Е.Ю., Блинова Ю.В., Лямин А.В., Жуков Ю.М.* Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2001. – № 2. – С. 105-111.
3. *Игнатъев Э.Г.* Система мотивации: пути и методы формирования// Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 1. – С. 101-106.
4. *Колосова М.* Как подобрать людей в команду// Профиль. – 2000. – № 34. – С. 64-65.
5. *Ломакин В.И., Яковлев Р.А.* Организация заработной платы на предприятии // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 0. –С. 67-72.

Словарь

1. **Заработная плата** – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера
2. **Имплоишип** – партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, создание организационной культуры «Мы».
3. **Команда** – группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.
4. **Командообразование** – это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциалы. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого будущего, позиционирование.
5. **Оплата труда** – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.
6. **Престиж профессии** – общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет. В теории М. Вебера, престиж – одна из составляющих статуса социальной группы, наряду с богатством и властью. Престиж может быть объективно обусловленным и реальным.
7. **Популярность профессии** – поощрение со стороны общественного мнения, основанное на информированности людей и способствующее выбору данной профессии и последующей удовлетворенности ею.
8. **Привлекательность профессии и труда** – это степень соответствия реально

существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам. В профессии может привлекать популярность, престиж, а в трудовой деятельности – заработок, характер, содержание и условия труда.

9. **Текучесть кадров** – это процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.
10. **Удовлетворенность трудом** – это психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам.

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИОХ ПЕРЕМЕН

Большинство социально-экономических систем является открытыми и динамическими, а следовательно, подвержены влиянию внешней среды и изменяются стихийно или в целях адаптации. Кардинальным изменениям организации подвергаются при целенаправленном стратегическом управлении. Во всех перечисленных случаях возникают кризисные ситуации, неизбежно отражающиеся на персонале организации. Кризисной может стать и ситуация смены руководства организации, ее реорганизации и реформирования, банкротства, ликвидации.

В условиях любых перемен не прекращается процесс управления персоналом. Следует иметь в виду и необходимость соблюдения закона. Так, в случае смены собственника предприятия, а равно его реорганизации (слиянии, разделении, присоединении, преобразовании), трудовые отношения регулируются **ст. 75 ТК РФ**. При сокращении численности или штата работников предусматривается защита прав определенных категорий работников (**ст. 81, 82 ТК РФ**). Вопрос о переводе на другую работу и изменении существенных условий труда при реорганизации и в случаях производственной необходимости решается в соответствии со **ст. 72, 73, 74 ТК РФ**.

Вы будете изучать:

- виды кризисных ситуаций;
- причины, порождающие кризисы;
- методы управления в кризисных ситуациях;
- поведение руководителя при вхождении в новую должность;
- управление конфликтом;

Цели главы:

- изучить причины конфликтов, кризисов и антикризисные методы управления персоналом;
- изучить основы кадровой политики, ориентированной на перемены;
- изучить процедуру эффективного вхождения руководителя в должность;

После изучения главы вы сможете:

- разрабатывать антикризисные программы управления персоналом;
- разрабатывать мероприятия по управлению персоналом для выбранной стратегии управления;
- разрабатывать программу вхождения в должность руководителя.

Основная литература:

1. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.* Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.

Новые слова и термины:

кризис, вступление в должность, дисциплина труда, корпоративная культура, конфликт.

8.1. Управление персоналом в кризисных ситуациях

Кризис – перелом, тяжелое переходное состояние.

Кризис-консалтинг исходит из того, что кризисы в развитии организации столь же неизбежны, как болезни в жизни людей. Эти «болезни роста» ошутимее всего сказываются на персонале и эффективности управления (В. Чемяков, 1996). Важно предвидеть и вовремя заметить приближение трудностей, а вступив в кризисную полосу, психологически подготовиться к обращению за помощью к консультантам, поскольку справиться с проблемами собственными силами удастся не всем и не всегда.

Хронологически первый и самый трудный кризис проявляется уже на этапе становления организации. Новые задачи фирмы превышают потенциал и возможности ее учредителей и первых руководителей. Так или иначе, первый кризис заканчивается обновлением кадров, главным образом управляющих, ломкой прежних простых внутренних отношений. На ключевых постах появляются компетентные работники. Для заслуженных учредителей фирмы могут быть созданы должности «свадебных генералов», что, впрочем, может повлиять на эффективность управления и морально-психологический климат в коллективе. Руководителю следует действовать решительно и сделать выбор: либо друзья, либо эффективный бизнес.

Следующий, второй кризис связан с процессом бюрократизации: созданием штата, разграничением ответственности, налаживанием отчетности и оборота документов. При этом основной удар наносится традициям и корпоративному духу фирмы. Снижается напряженность труда, появляются промежуточные управленческие звенья, делегируются полномочия. Новые функции могут потребовать замены конкретных, возможно, заслуженных работников или перестройки целых подразделений. Весьма сложно выйти из сложившегося положения, если не решены проблемы первого кризиса. На смену «бойцам» и «завоевателям» приходят «функционеры». В результате организация приобретает стабильность.

Третий кризис возникает на стадии «холдингизации». Этот процесс связан с дальнейшим разделением функций и ответственности, с объединением нескольких видов деятельности и подчинением их единому центру. Проблемы возникают по поводу корпоративной культуры, контроля над самостоятельными подчиненными предприятиями. Управление, главным образом, осуществляется на основе формальных показателей.

Запущенность кризисных явлений без своевременной диагностики и принятия мер приводят к необратимым процессам, удорожанию и ужесточению неотложных мер.

Антикризисное управление включает:

- разработку идеологии и единых стандартов в области кадрового менеджмента и корпоративной культуры;
- кадровую политику, которая учитывает такие показатели, как изменение профиля организации, миграцию рабочей силы, демографические и социально-политические особенности регионов или городов, где находится данное предприятие;
- создание стандартных схем контроля и отчетности;
- создание единой системы подготовки управленческих кадров, тренинг-центров, программ повышения квалификации.

К числу рекомендаций в области антикризисного управления также можно отнести следующие:

- не устраивайте во время кризиса выяснения отношений;
- не удерживайте пожелавших уволиться;
- информируйте общественность о своих действиях и намерениях; уделяйте больше внимания среднему звену;
- лучше заплатить меньше, но вовремя;
- для сотрудников лучше переработка, чем недоплата;
- если нет зарплаты – никаких посторонних трат;
- не стоит затягивать с введением режима экономии. Безусловно, все эти рекомендации должны согласовываться с требованиями трудового законодательства.

8.2. Вступление в должность нового руководителя

Для эффективной реализации статуса руководителя очень важен этап его вступления (вхождения) в должность. Новый руководитель – это всегда причина или следствие кризиса.

Вступление руководителя в должность – это система последовательных взаимосвязанных этапов деятельности руководителя, имеющих определенные целевые назначения и границы. Процесс

вступления в должность можно представить в виде последовательности следующих этапов:

- представление руководителя;
- изучение руководителем нормативного материала, регулирующего деятельность органа управления, подразделения, всей организации и определяющего обязанности, права и ответственность самого руководителя;
- ознакомление с кадровым составом органа управления, подразделения, всей организации;
- первичный анализ руководителем деятельности органа управления, подразделения, всей организации;
- ознакомление с организацией управления в органе, подразделении, всей организации;
- изучение внешних связей органа управления, подразделения, всей организации;
- проведение установочных совещаний.

Новый руководитель обязан принять дела от прежнего руководителя. В случае, когда это невозможно сделать, создается специальная комиссия, в состав которой входят заместитель руководителя, главный бухгалтер и другие руководители подразделений. Приняв дела, новый руководитель издает приказ о вступлении в должность.

При ознакомлении со своими сотрудниками новый руководитель прежде всего начинает знакомиться со своими заместителями, руководителями тех подразделений, которые он непосредственно курирует.

Новый руководитель должен познакомиться с личными делами своих новых сотрудников, обращая особое внимание на их характеристики, послужной список.

Очень важна доверительная беседа руководителя со своим предшественником, а затем с руководителями подразделений и работниками аппарата управления.

Изучается штатная численность организации, укомплектованность аппарата управления и подразделений работниками необходимых специальностей и квалификаций, анализируется распределение функциональных обязанностей.

Концепция успешного осуществления смены руководства включает следующие семь слагаемых:

- ожидания сотрудников;
- отношения с ключевыми фигурами;
- анализ ситуации;
- мотивирующий перечень целей;
- климат преобразований;
- инициирование преобразований;
- символы и ритуалы.

Для того, чтобы новый руководитель смог быстро войти в коллектив и начать эффективно работать, ему следует выявить состав ключевых фигур.

Ключевыми фигурами могут быть: предшественник; сотрудники, выполнявшие руководящие функции, пока должность была вакантной; разочарованный сотрудник, претендовавший на руководящую должность, но не получивший ее; тайный претендент на должность и другие влиятельные работники. При этом новому руководителю рекомендуется выявить мотивы, которыми руководствуются ключевые фигуры.

Нужно помнить и о существовании психодинамики перемен, о том, что сотрудникам нужно определенное время, чтобы освоиться с новым положением. В этот переходный период новому руководителю не следует принимать подсказки отдельных работников и слишком активно предлагать кардинальные перемены в работе коллектива. Рекомендуется ограничиваться сбором информации, завязыванием контактов и решением текущих задач.

При формировании отношений в новом коллективе руководителю рекомендуется не только выявлять ключевые фигуры, но и принять во внимание такие факторы, как лояльность, конкуренция и разочарование.

Новый руководитель должен понять, что в настоящее время культура организации стала фактором конкуренции первого порядка. Поэтому при анализе ситуации в подразделении, организации новому руководителю рекомендуется начинать с выяснения правил, ценностей, основополагающих убеждений и т. п., то есть всего того, что входит в понятие «культура организации».

Новый руководитель первое время на все смотрит чужими глазами и поэтому может очень многое узнать о новой организации.

Он должен обращать внимание на принятые в ней правила взаимоотношений, язык общения,

привычки, традиции, ритуалы, отношение к критике, манеры взаимоотношения со сторонними организациями, с клиентами, отношение сотрудников к своим обязанностям, способность и желание принимать нововведения и многое, многое другое.

Основу любой культуры составляют ценности, нормы и санкции. Как и с каким уставом прийти руководителю в «чужой монастырь», чтобы сделать его своим. Или приспособиться к тому, что есть, или нести культуру в «массы». Корпоративная (организационная) культура делает организацию предсказуемой. Всем становится ясно «что такое хорошо и что такое плохо».

Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий. О.С. Виханский выделяет уровни организационной культуры: поверхностный, подповерхностный и глубинный.

Во многом на корпоративной культуре держится дисциплина труда (**ТК РФ, глава 30**). Искусство руководителя в формировании корпоративной культуры и дисциплины может опираться на теоремы кар и наград, сформулированные выдающимся социологом П.А. Сорокиным:

1. Сила воздействия награды и наказания на поведение человека зависит от близости момента их выполнения. Эта зависимость обратно пропорциональна уровню развития человека и прямо пропорциональна уверенности в неизбежности награды или наказания.
2. Влияние награды или наказания на людей зависит от того, насколько нуждается на определенном этапе жизни человек в удовлетворении потребности, с которой связаны санкции.
3. Воздействие награды или наказания выше, если «требуемое» ими поведение совпадает с тем, которое в данный момент человек считает «должным» и «справедливым».

Для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций и снизить уровень сопротивления нововведениям, рекомендуется разработать программу, которая должна дать сотрудникам понимание того, что новый руководитель вникает в особенности сложившейся ситуации в организации; учитывает долгосрочные интересы сотрудников; умеет сбалансировать соотношение стабильности и преобразований; демонстрирует глубокое уважение к достижениям коллектива и т. п. Программа должна быть очень конкретной и пригодной для оформления в виде документа для внутреннего и внешнего пользования.

Руководитель должен выработать и свою позицию к конфликтам. **Конфликт** – это отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит нужно ими управлять. Трудовым кодексом определен порядок разрешения трудовых споров (**ТК РФ, главы 60-62**). Крайней формой разрешения трудовых споров и основанных на них конфликтов является забастовка.

Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями, его разрешение ведет к укреплению новой идеи, прогрессивным изменениям в самой организации. Конструктивные конфликты находят выражение в принудительных спорах, дискуссиях, проговаривании ситуации, выслушивании сторонами друг друга. Возникновению и разрешению конструктивного конфликта способствует практика свободного высказывания мнений, суждений работниками, а не простое поддакивание руководству. В управлении такими конфликтами следует помнить правило: «Опирайся на то, что сопротивляется».

Деструктивный конфликт может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами. Зачастую он переносится в сферу межличностных отношений, ведет к образованию противоборствующих группировок, расширению количества участников. В среднем потери рабочего времени вследствие конфликта составляют 15 %, а производительность труда снижается на 20 %.

Развитие конфликта проходит несколько стадий: конфликтная ситуация – конфликт – расширяющийся конфликт – всеобщий конфликт.

Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений. Руководитель должен обращать внимание на эти скрытые признаки зарождения конфликта. Чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт, необходимы:

- определенный период развития;
- эмоциональная поддержка другими участниками ситуации или сторонними наблюдателями;
- свое представление работника о том, что же должно быть на самом деле.

Конфликт – это уже активное противоборство, сопровождающееся расширением круга участников, проблем, интересов.

Расширенный конфликт приводит к переходу от различия точек зрения к различиям в отношениях. Преобладает «черно-белое» мышление. При **всеобщем конфликте** в сферу конфликта вовлечены все работники. Больше не существует возможности компромисса. Все силы направлены на «уничтожение» противника.

Для управления конфликтами на различных стадиях их развития необходимо учитывать как объективные, так и субъективные причины.

Поведение руководителя на стадии конфликтной ситуации сводится к оценке позиций конфликтующих и предоставлению сторонам высказать свою точку зрения. Если конфликт возник, то руководитель должен подготовить коллектив и его представителей, сформировать коллективное мнение и самому опереться на него. При разрастании конфликта, скорее всего, дальнейшую программу придется готовить новому руководителю. Если не действуют ни программа руководителя, ни личный пример сотрудничества, то руководителю придется заново формировать коллектив.

Руководитель должен иметь представление о существующих стратегиях поведения человека в конфликтных ситуациях. В зависимости от двух составляющих поведения – напористости (настойчивости) и кооперативности, выделено пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Первая стратегия применима при низких показателях проявления напористости и кооперативности. Цель поведения – выйти из ситуации так, чтобы не уступить, но и не настаивать на своем; воздерживаться от обсуждений, споров и т. п. Внимание конфликтующих переводится на другой объект.

Вторая стратегия применима при низкой кооперативности и высокой напористости. Цель поведения – настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Для этого применяется власть и влияние.

Третья стратегия применима при высокой кооперативности и низкой напористости. Цель – сохранение благоприятных взаимоотношений, готовность уступить. Для этого необходимо подчеркивание общих интересов и замалчивание разногласий.

Четвертая стратегия применима при средних значениях обеих составляющих поведения. Цель – урегулирование разногласий на основе взаимных уступок. Вырабатывается компромиссное решение.

Пятая стратегия применима при высоких значениях кооперативности и напористости. Цель – поиск решения, максимально удовлетворяющего интересы обеих сторон. Для этого организуется открытый, откровенный диалог, аргументация, взаимное желание выслушать и понять друг друга, посмотреть на ситуацию со стороны.

Наиболее эффективно решают конфликтные ситуации те руководители, которые гибко, ситуационно используют на практике все рассмотренные стратегии.

К вопросам разрешения конфликтов должны быть привлечены служба управления персоналом и служба безопасности организации. Для обеспечения безопасности организации необходим благоприятный морально-психологический климат. Вредны недовольные, ущемленные и обиженные.

Для смягчения кризиса и возможного конфликта, связанного со сменой руководителя, необходимо чтобы в перестройке участвовало как можно больше сотрудников, понимающих ее смысл.

Новый руководитель может начинать целенаправленные преобразования в организации примерно через 100 дней своего пребывания в новой должности. До этого ему рекомендуется собирать и анализировать информацию для того, чтобы составить четкое представление о сложившейся ситуации. При разработке целей перестройки новый руководитель должен учитывать, что соотношение целей перестройки и целей обеспечения стабильности относится примерно как 2:1. Если это соотношение не будет учитывать необходимость сохранения стабильности отдельных элементов старого, то среди подчиненных сразу появятся ярые противники нововведений.

Новый руководитель должен научиться воспринимать отрицательное отношение подчиненных и коллег к нововведениям спокойно и позитивно.

Одной из наиболее частых ошибок при общении со скептически настроенными сотрудниками – это немедленная критика руководителем такой деструктивной позиции работников.

При проявлении скепсиса со стороны подчиненных руководителю рекомендуется попросить их записать на карточках то, что может помешать успешному осуществлению стратегии. Высказанный скепсис позволяет новому руководителю определить, что одни сотрудники настроены скептически в отношении целостности стратегии, другие – в отношении способности ее реализовать, третьи – по поводу последовательности ее осуществления.

Новому руководителю рекомендуется создать позитивный климат преобразований. Это одна из

первостепенных задач при смене руководства. При этом следует:

- относиться к сотрудникам с уважением и признавать их достижения; это необходимо и прежде всего тогда, когда они сами в них не верят.
- выражать свое признание подчиненным; поощрять их готовность воспринимать другие точки зрения.
- остерегаться играть роль оптимиста; это неминуемо заставит других сохранять роль пессимистов.

Самостоятельная работа

1. На основании требований ТК РФ разработайте перечень необходимых мер и ограничений для управления персоналом в ситуациях перемен.
2. Разработайте план вхождения в должность руководителя на первые 100 дней.
3. На основании ТК РФ, а также теорем кар и наград сформулируйте основы системы мотивации сотрудников и управления дисциплиной труда.
4. Разработайте основы Кодекса деловой этики или корпоративной культуры организации.

Дополнительная литература

1. *Бершова Л.В.* Конфликты в организации и методы их преодоления // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 0. – С. 91-95.
2. *Волгина Н.* «Всеобщую мобилизацию» можно готовить загодя // Деловые люди. – 1996. – № 68. – С. 92-93.
3. *Иванова С.В.* Корпоративная культура: традиции и современность // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 0. – С. 96-100.
4. *Иванова С.В.* Имидж сотрудников компании как составная часть корпоративной культуры// Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2000. – № 6. – С. 101 - 103.
5. *Семиков В.Л.* Менеджер: советы и рекомендации: Учебно-справочное пособие. – М.: Вузовская книга, 1998. – 128 с.
6. *Чемеков В.* Разумная кадровая политика поможет избежать многих проблем // Деловые люди. – 1996. – № 69. – С. 116-117.

Словарь

1. **Вступление руководителя в должность** – это система последовательных взаимосвязанных этапов деятельности руководителя, имеющих определенные целевые назначения и границы.
2. **Конфликт** – это отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит нужно ими управлять.
3. **Корпоративная культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий.
4. **Кризис** – перелом, тяжелое переходное состояние.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы завершили рассмотрение курса «управление персоналом». Если вы посмотрите оглавления учебников и учебных пособий, которые рекомендованы как основные и дополнительные, то обнаружите, что многие вопросы остались за рамками настоящего пособия. Желающие могут восполнить этот пробел, если не изучили данные вопросы в других учебных курсах.

Мы же с вами рассмотрели ключевые вопросы, составляющие собственно управление персоналом и не изучаемые другими дисциплинами. Второй отличительной чертой данного курса является его ориентация на российское законодательство, опыт и традиции.

В процессе изучения курса важно усвоить, что рыночный механизм регулирования занятости населения – это не панацея от всех бед. Без государственного регулирования рынок неповоротлив и

разрушителен. Регулирование рынка заставляет изменять парадигмы управления персоналом, а состояние занятости населения влияет на систему и методы управления персоналом. Основными направлениями являются: управление подготовкой и формированием персонала (кадров); управление расстановкой и движением кадров; управление использованием кадров; экономика труда; развитие персонала.

В зависимости от состояния внешней и внутренней среды организации, от государственной политики в области занятости населения, от выбранной стратегии развития формируется кадровая политика организации. Выработкой и реализацией кадровой политики занимаются многофункциональные службы управления персоналом, функции которых отличаются от традиционных кадровых служб. Принципы, цели, задачи и функции управления персоналом закрепляются в основных документах организации, предприятия.

Для обеспечения качественного комплектования кадрами организации или предприятия необходимо обеспечить избыточный приток профессионально пригодных кандидатов, произвести отбор работников и мероприятия по их адаптации.

Профессиональное разделение труда предполагает профессионализацию, включающую профессиональную информацию, профессиональную ориентацию и профессиональный отбор. Профессиональный отбор основывается на праве граждан на труд, праве выбора профессии и праве организации в подборе требующегося персонала.

В данном случае интересы общества, граждан и организаций совпадают. Решаются социальные и экономические вопросы занятости населения, удовлетворенности трудом работников и обеспечения возможности отбора персонала требуемого количества и качества. Менеджеры и специалисты по управлению персоналом должны знать формы и методы профессиональной ориентации и отбора, особенности подготовки и использования заявительных документов; организацию и проведение собеседования и др.

Прием на работу может проводиться руководителем, который наделен правом найма на работу. Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме между работником и администрацией предприятия.

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе деловой оценкой работников.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом прежде всего касается руководителей, специалистов и служащих.

Важное значение оценки персонала и в обратной связи. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, соответствует ли этой оценке получаемое вознаграждение и отношение руководства.

Оценка персонала происходит непрерывно, но важной формой оценки является аттестация, проводящаяся периодически. По результатам аттестации принимаются решения в отношении каждого аттестуемого.

Эти решения касаются выбора методов профессиональной адаптации, анализа, принципов и методов формирования трудовой карьеры, формирования резерва кадров и методов работы с резервом кадров.

Производственную адаптацию можно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

Адаптация тесно связана с развитием персонала, формами и методами подготовки рабочих кадров, руководителей и специалистов, повышения их квалификации и переподготовки.

Наряду с классическим набором функций управления все чаще вспоминают о функции руководства, а с изменением концепций управления персоналом, в условиях высокой развитости персонала существенным становится и встречный процесс, который называют имплойшип. В этой связи изучается роль руководителя в управлении персоналом, социально-экономические показатели, характеризующие удовлетворенность профессией и трудом, формы движения кадров, показатели текучести кадров.

Большинство социально-экономических систем является открытым и динамическим, а следовательно, подвержено влиянию внешней среды и изменяется стихийно или в целях адаптации. Кардинальным изменениям организации подвергаются при целенаправленном стратегическом управлении. Во всех перечисленных случаях возникают кризисные ситуации, неизбежно отражающиеся на персонале организации. Кризисной может стать и ситуация смены руководства организации, ее

реорганизации и реформирования, банкротства, ликвидации.

В условиях любых перемен не прекращается процесс управления персоналом в рамках необходимости соблюдения закона. Для этого требуются знания видов кризисных ситуаций, причин, порождающих кризисы, методов управления в кризисных ситуациях, образцов поведения руководителей при вхождении в новую должность.

Таков алгоритм построения курса управления персоналом. Он сложен, но увлекателен и практически значим.

Вопросы для самостоятельной подготовки к выбору темы контрольной работы

1. Трудовые ресурсы и рынок труда.
2. Принципы, цели и задачи управления персоналом.
3. Организация службы управления персоналом предприятия.
4. Кадровая политика предприятия. Выбор и оценка.
5. Разработка положения об организации (структурном подразделении), должностных инструкций.
6. Организация профессионального отбора.
7. Найм работников. Принципы и методы.
8. Отбор персонала с помощью заявительных документов.
9. Организация собеседования по отбору персонала.
10. Заключение контракта. Контракт с руководителем.
11. Деловая оценка работника.
12. Организация и проведение аттестации.
13. Оценка труда руководителя.
14. Трудовая карьера и ее формирование.
15. Метод делового портрета для характеристики работника.
16. Метод составления биографических анкет.
17. Формирование резерва кадров на выдвижение.
18. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.
19. Активные методы обучения. Тренинги.
20. Оценка эффективности работы с резервом кадров.
21. Применение тестирования в отборе и работе с персоналом.
22. Документы, регламентирующие управление персоналом.
23. Эволюция концепций управления персоналом.
24. Удовлетворенность трудом на предприятии.
25. Анализ процессов движения кадров на предприятии.
26. Вхождение в должность руководителей и специалистов.
27. Управление конфликтом.
28. Методы формирования команды.
29. Основы кадрового планирования.
30. Определение потребности в персонале.

Тесты

Глава 1

1. Безработные – это:

- а) все граждане в возрасте старше шестнадцати лет, не состоящие в штате какой-либо организации;
- б) трудоспособные граждане, желающие получить работу и готовые приступить к ней;
- в) трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости и готовые приступить к работе.

2. Под занятостью понимается:

- а) состояние трудоспособной части населения, связанное с выполнением ими на постоянной основе трудовых функций;
- б) законная деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, приносящая, как правило, им заработок;

- с) деятельность граждан, работающих на предприятиях и в организациях в соответствии с трудовыми договорами (контрактами).

3. Трудовыми ресурсами считаются:

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности;
- б) все граждане, желающие и имеющие возможность заниматься трудовой деятельностью;
- с) все трудоспособные граждане, не вовлеченные в трудовую деятельность.

4. Подходящей работой считается:

- а) работа, учитывающая состояние здоровья, подготовку, пригодность, прежнюю работу и транспортную доступность;
- б) работа, отвечающая желаниям работника и способствующая его развитию;
- с) хорошо оплачиваемая, интересная и общественно значимая работа.

Глава 2

1. Целью управления персоналом является:

- а) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- б) достижение качества персонала, обеспечивающего конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия;
- с) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе.

2. Под кадровой политикой предприятия понимают:

- а) процесс воспитания у персонала предприятия качеств, соответствующих организационной культуре;
- б) стратегическую линию поведения в работе с персоналом, набор основополагающих принципов;
- с) перспективный план комплектования кадрами предприятия.

3. К документам организации по управлению персоналом относятся:

- а) входящая и исходящая корреспонденция организации по вопросам обеспечения условий труда работников;
- б) приказы и распоряжения руководителя организации, нормативы и технологические регламенты;
- с) штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях.

Глава 3

1. Под профориентацией понимают:

- а) полную и правдивую информацию о профессиях, их особенностях, требованиях, системе профессиональной подготовки;
- б) деятельность консультативных пунктов, занимающихся диагностикой профессиональной пригодности людей для групп профессий;
- с) помощь человеку в выборе профессии, которая в наибольшей степени отвечает как потребностям производства, так и его способностям, психофизиологическим особенностям.

2. Профессиональная адаптация – это:

- а) оценка профессиональных знаний, умений и навыков применительно к конкретному виду труда, рабочему месту;
- б) система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств;
- с) вводный инструктаж, знакомство с должностными инструкциями, условиями и содержанием труда, система повышения квалификации, переподготовки.

3. Отбор персонала представляет собой:

- а) процедуру социального, психологического и медицинского освидетельствования кандидатов на вакантные должности;
- б) комплекс мер по профессиональной информации и консультации потенциальных

- работников;
- с) мероприятия и действия по выявлению из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

4. При приеме на работу запрещается:

- а) устанавливать испытательный срок;
- б) требовать документы о результатах медицинского освидетельствования;
- с) передавать в другие организации анкетные данные кандидатов.

5. Чем регламентируется перечень документов, необходимых при приеме на работу:

- а) приказом руководителя организации, предприятия;
- б) Трудовым кодексом Российской Федерации;
- с) Трудовым кодексом, законодательством, Указами Президента и Постановлениями Правительства.

Глава 4

1. Оценка работника представляет собой:

- а) систему показателей, характеризующих личностные качества, деятельность и результаты деятельности работника;
- б) систему материального и морального поощрения работников в соответствии с их трудовым вкладом в показатели деятельности организации;
- с) процедуру выявления степени соответствия личных качеств работника, результатов его деятельности требованиям должностных инструкций, организации производства.

2. В какой срок аттестуемые работники должны быть ознакомлены с характеристикой-отзывом:

- а) за два месяца до аттестации;
- б) за две недели до аттестации;
- с) в день проведения аттестации.

3. Аттестационный лист подписывают:

- а) руководитель службы управления персоналом;
- б) руководитель организации, предприятия;
- с) все члены аттестационной комиссии.

Глава 5

1. Развитие персонала включает:

- а) социальное и кадровое планирование;
- б) адаптацию работников, планирование и управление карьерой;
- с) подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

2. Понятием «карьера» характеризуется:

- а) стремление работника любыми способами добиться служебного роста, успеха, славы;
- б) успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы;
- с) совокупность должностных и квалификационных перемещений сотрудника от начала трудовой деятельности до ее прекращения.

3. Под резервом руководящих кадров понимается:

- а) группа руководящих работников, обеспечивающих взаимозаменяемость в случае служебной необходимости;
- б) группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (с большим объемом ответственности);
- с) список работников различных предприятий и организаций, которые могут быть приглашены для занятия вакантных руководящих должностей.

Глава 6

1. Профессиональная подготовка – это:

- а) вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков,

- необходимых для овладения профессией или занятия должности;
- b) комплекс инструктажей и мероприятий для быстрой адаптации к рабочему месту;
- c) система непрерывного повышения квалификации по направлению выбранной деятельности.

2. Потребность в переподготовке кадров вызвана:

- a) необходимостью расширения и углубления профессиональных знаний для служебного и профессионального роста;
- b) высвобождением работников и необходимостью освоения новых профессий;
- c) необходимостью формирования кадрового резерва.

3. Эффективность игрового моделирования (деловой игры) достигается:

- a) созданием модели деятельности;
- b) специальной подготовкой участников игры;
- c) расширением количества и распределением ролей.

Глава 7

1. В каких формах осуществляется внутриорганизационное движение кадров:

- a) миграция, социальные перемещения, карьерное продвижение;
- b) естественная убыль, текучесть кадров, социальные перемещения, движение, связанное с техническим прогрессом;
- c) подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

2. Текучесть кадров – это:

- a) отношение числа уволенных в течение года работников предприятия к общему числу работников;
- b) инструмент кадровой политики, используемый для освобождения от работников, не соответствующих установленным квалификационным и морально-психологическим требованиям;
- c) процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.

3. Под удовлетворенностью трудом понимают:

- a) психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам;
- b) выраженное проявление заинтересованности в результатах труда, высокая активность и продуктивность работника;
- c) характеристику отношений между членами коллектива и к труду.

4. К факторам удовлетворенности трудом относятся:

- a) престиж, популярность, привлекательность;
- b) характер и содержание труда;
- c) потенциальная и фактическая текучесть кадров.

5. Престиж профессии – это:

- a) общепризнанная социальная значимость профессии, ее влияние, авторитет;
- b) характеристика стремления людей к выбору данной профессии, частоты этого выбора;
- c) широкая информированность о профессии, о ее значении.

Глава 8

1. С точки зрения управления персоналом кризисными ситуациями считаются:

- a) банкротство;
- b) реорганизация, сокращение штата, смена руководства;
- c) несвоевременная выплата заработной платы, невыполнение договорных обязательств.

2. В кризисной ситуации следует:

- a) самостоятельно искать выход и стремиться выйти из кризиса;
- b) вовремя заметить трудности и обратиться к консультантам;
- c) прекратить выплаты и выяснить, кто виновен в кризисе.

3. **Какими должны быть действия руководителя в первые 100 дней вступления в должность:**
 - a) решительная реорганизация и кадровые изменения;
 - b) изучение информации, ознакомление, выработка решений;
 - c) изучение, подбор и замена ключевых фигур.
4. **Каковы действия руководителя на стадии проявления конфликта:**
 - a) оценка позиций конфликтующих сторон и предоставление им возможности высказать свою точку зрения;
 - b) заново формировать коллектив;
 - c) подготовить коллектив и его представителей, сформировать коллективное мнение и самому опереться на него.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. СВЯЗЬ ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО РЫНКОВ ТРУДА.....	3
1.1. Трудовые ресурсы, понятие рынка труда	4
1.2. Управление трудовыми ресурсами в условиях рынка	6
Глава 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
2.1. Цели и задачи управления персоналом	9
2.2. Кадровая политика предприятия	9
2.3. Определение потребности в кадрах.....	11
2.4. Служба управления персоналом.....	12
2.5. Документы организации по управлению персоналом	13
Глава 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА.....	15
3.1. Задачи и организация профессиональной ориентации	16
3.2. Отбор персонала.....	17
Глава 4. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКОВ	23
4.1. Деловая оценка работника.....	24
4.2. Методы и процедура оценки.....	26
4.3. Аттестация работников.....	28
Глава 5. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	32
5.1. Профессиональная адаптация	33
5.2. Трудовая карьера и ее формирование	34
5.3. Формирование резерва на выдвижение.....	36
Глава 6. ПОДГОТОВКА КАДРОВ, ПОВЫШЕНИЕ ИХ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА	38
6.1. Цель и виды обучения.....	39
6.2. Подготовка кадров рабочих	39
6.3. Переподготовка рабочих кадров.....	41
6.4. Повышение квалификации кадров	41
6.5. Активные методы обучения.....	43
Глава 7. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	45
7.1. Роль руководителя в организации	46
7.2. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров.....	48
7.3. Формирование команды и мотивация персонала.....	50
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИОХ ПЕРЕМЕН.....	53
8.1. Управление персоналом в кризисных ситуациях.....	53
8.2. Вступление в должность нового руководителя.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СОДЕРЖАНИЕ	64