

Министерство образования Республики Беларусь
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Порошковая металлургия, сварка и технология материалов»

Е.С. Третьякова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»

Учебное электронное пособие

Минск БНТУ 2011

УДК 159.923
ББК 88.5
У 69

Автор:

Е.С. Третьякова

Рецензенты:

П.Д. Горобец, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Статистики, бухгалтерского учета, анализа и аудита» Белорусского государственного технологического университета;

В.П. Акунец, кандидат экономических наук, доцент Республиканского института инновационных технологий

В предлагаемом учебно-методическом пособии рассмотрены современные технологии управления человеческими ресурсами; методы планирования персонала; аттестация кадров; мотивация и стимулирование персонала; развитие персонала, повышение квалификации; расстановка и адаптация персонала; деловая карьера; кадровый резерв; маркетинг и лизинг персонала; корпоративная культура; управление персоналом в условиях изменений.

Пособие предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

Белорусский национальный технический университет
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь
Тел.(017) 292-77-52 факс (017) 292-91-37
E-mail: tiro-fmme@tut.by
Регистрационный № БНТУ/ПСФ87-4.2011

© Третьякова Е.С., 2011
© БНТУ, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	6
1.1. Этапы развития управления персоналом	6
1.2. Сущность управления персоналом, его цели и задачи в современных условиях	7
1.3. Состав и функции системы управления персоналом.....	8
1.4. Система методов управления персоналом.....	10
2. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
2.1. Направления формирования и этапы кадровой политики.....	11
2.2. Стратегия управления человеческими ресурсами.....	13
2.3. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении	14
2.4. Организационная структура службы управления персоналом и ее совершенствование..	15
2.5. Основные функции службы управления персоналом.....	17
3. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	18
3.1. Кадровый потенциал предприятия: сущность состав и структура.....	18
3.2. Кадровый цикл как совокупность этапов процесса формирования, развития и использования кадрового потенциала	19
3.3. Факторы формирования кадрового потенциала.....	20
3.4. Оценка эффективности использования кадрового потенциала предприятия	21
4. ЛИЧНОСТЬ И ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	22
4.1. Понятие личности и ее психологической структуры.....	22
4.2. Трудовой коллектив как объект управления	23
4.3 Понятие групповой динамики. Факторы, повышающие и понижающие групповую сплоченность.....	24
4.4. Формирование и развитие коллектива	26
4.5. Тимбилдинг (тренинг) как современный способ сплочения коллектива	27
5. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	27
5.1. Личность, власть и руководитель	27
5.2. Моральные, деловые и социально-психологические требования к руководителю	29
5.3. Стили руководства, их характеристики в системе управления персоналом	30
5.4. Выбор эффективного стиля управления	31
5.5. Совершенствование организации работы руководителя. Имидж руководителя.....	32
6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	33
6.1. Сущность, место и цели кадрового планирования.....	33
6.2. Этапы и методы планирования потребности в персонале.....	35
6.3. Планирование набора, использования и развития персонала	37
7. ПОДБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА	38
7.1. Система подбора персонала	38
7.2. Этапы отбора персонала	38
7.3. Современные методы поиска и подбора персонала.....	40

8. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	41
8.1. Сущность и критерии оценки персонала	41
8.2. Основные методы и средства оценки персонала, их классификация	43
9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	44
9.1. Потребности и основные теории мотивации человека	44
9.2. Мотивационное ядро личности	45
9.3. Совершенствование стимулирования труда	46
10. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	46
10.1. Управление развитием персонала	46
10.2. Сущность профориентации и адаптации персонала	47
10.3. Организация обучения персонала	48
10.4. Управление служебной карьерой	49
10.5. Формирование кадрового резерва предприятия	50
ЛИТЕРАТУРА	51
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	51

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время одним из решающих факторов повышения эффективности деятельности любого предприятия является поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала. Дисциплина «Управление персоналом» – одна из профилирующих дисциплин, входящих в программу подготовки по специальности «Менеджмент» и имеет своей целью формирование у студентов теоретических знаний и навыков их применения для решения практических задач на современном предприятии.

Целью изучения дисциплины являются изучение концепций управления персоналом на современном этапе, рассмотрение сущности и целей управления персоналом; функций и задач службы управления персоналом; технологии кадровой работы; стратегии и принципы управления персоналом; основные аспекты управления персоналом.

В предлагаемом учебно-методическом пособии рассмотрены современные технологии управления человеческими ресурсами; методы планирования персонала; аттестация кадров; мотивация и стимулирование персонала; развитие персонала, повышение квалификации; расстановка и адаптация персонала; деловая карьера; кадровый резерв; маркетинг и лизинг персонала; корпоративная культура; управление персоналом в условиях изменений.

В результате освоения курса «Управление персоналом» студент должен изучить задачи и функции службы управления персоналом; ключевые понятия и механизм управления персоналом; принципы и методы управления персоналом; методики планирования персонала; технологии отбора, оценки, адаптации и стимулирования персонала; современные технологии психологии управления человеческими ресурсами; методы построения эффективной системы управления персоналом; методы делового общения и приемы психологического воздействия на людей.

Предлагаемое учебно-методическое пособие содержит систематическое изложение знаний по дисциплине «Управление персоналом» в соответствии с учетом требований типовой программы изучения дисциплины, рекомендуется для студентов для специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Этапы развития управления персоналом

Управление персоналом как наука отделилась из менеджмента в конце XX века. В настоящее время быстрое изменение внешней среды и возрастание роли человеческих ресурсов как стратегического фактора для предприятия требует учета таких тенденций в управлении персоналом как:

- 1) увеличение ценности квалифицированных работников;
- 2) расширение прав и повышение ответственности исполнителей путем децентрализации функций управления.
- 3) совершенствование форм контроля;
- 4) совершенствование системы планирования карьеры, выявление у работников управленческих наклонностей;
- 5) тесная взаимосвязь кадровой стратегии со стратегическими планами предприятия;
- 6) создание корпоративной культуры с технологиями непрерывного обучения и развития персонала.

Этапы развития управления человеческими ресурсами рассмотрены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Этапы развития управления человеческими ресурсами

Период времени	Концепция, объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие функции и направления управления персоналом
1	2	3	4
До 1900 г.	Технология производства	Не учитывались	Система наказаний и поощрений, найм и увольнение
1900-1910	Безопасность персонала. Человек – элемент системы научного управления.	Безопасные условия труда	Программа безопасности, эффективная организация труда
1910-1920	Задачи повышения эффективности труда	Повышение заработка на основе более высокой производительности	Мотивация, обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930	Индивидуальные особенности работника, «экономический человек»	Учет индивидуальных особенностей работника при проектировании работ	Психологические тесты, опросы, учет предложений работников, управление конфликтами
1930-1940	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве, повышение квалификации
1940-1950	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Программы пенсионного обеспечения
1950-1960	Человеческие отношения, «психологический человек»	Возможность проявления инициативы, самодисциплина	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации. Социально-психологическая помощь.
1960-1970	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства, «профессиональный человек».	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности, переподготовка, оценка и создание кадрового резерва.

1	2	3	4
1970-1980	Труд.	Соответствие содержания работы, изменения способностей и запросов. Устранение монотонности и однообразия в работе.	Чередование работ, объединение задач и функций, коллективная форма организации труда.
1980-1990	Концепция движения персонала.	Надежная гарантия занятости.	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы.
1990-2000	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала. «Развивающийся человек».	Расширение возможностей для адаптации к постоянно изменяющимся условиям и потребностям производства.	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, расширение гарантий занятости, программы переподготовки, гибкая система вознаграждения, участие в доходах и демократизация управления.
После 2000 года	Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией предприятия, создание корпоративной инновационной культуры. «Предприимчивый человек».	Ориентация на предпринимательство и инновации.	Стратегия развития кадрового потенциала организации, создание условий для самореализации сотрудников.

1.2. Сущность управления персоналом, его цели и задачи в современных условиях

Управление персоналом – это целенаправленное комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников с целью обеспечения условий для творческого, инициативного труда, направленного на достижение высокого конечного результата. Объектами науки управления персоналом является личность, группы, организации. Субъектом – руководство, представляющее интересы организации. *Предмет науки управления персоналом* – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей в условиях совместного труда. *Главная задача управления персоналом* – обеспечение организации трудовыми ресурсами и целенаправленное их использование. В рамках организации на персонал воздействует множество факторов, которые оказывают влияние на эффективность их производственной деятельности.

Выделяют следующие группы факторов:

- организационно-экономические: организация труда и производства, нормирование труда;
- административно-управленческие: определяют отношение в системе «власть-подчинение», стили управления, иерархия;
- технико-экономические: воздействие техники на состояние работника;
- правовые: законодательство в области трудовых отношений;
- групповые: связанные с потребностью личности быть в группе;
- личностные: изучается психология управления, отражают процесс встраивания личности в трудовые операции.

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом;
- люди склонны к постоянному совершенствованию и развитию;
- люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями, и ожидают от предприятия помощи в реализации этих целей.

Задача управления человеческими ресурсами – формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение целей организации. При этом необходимо учитывать два основных фактора: первое - желание или мотивация; второе - способность сотрудника выполнять требуемые функции. Вклад в производство зависит от отношения работника к предприятию, поставленным целям и выполняемым задачам, от оценки соответствия стимулов внесенным в производство вкладам. Следовательно: *главный потенциал* предприятия заключен в кадрах, а *важнейшая цель управления персоналом* – использование личностного потенциала каждого работника.

1.3. Состав и функции системы управления персоналом

На конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке оказывает влияние система управления персоналом.

Выделяют три фактора конкурентоспособности предприятия:

1) организационная и социальная структура управления предприятием (40 %), ее основные характеристики: гибкость, комплексность, качество управления;

2) уровень технических решений, прогрессивность технологий (40 %): качество продукции, темпы обновления.

3) производительность (20 %): научная организация труда (нормирование, стимулирование).

Система управления персоналом состоит из:

1) принципов управления персоналом – это основа, на которой строится система управления персоналом предприятия;

2) функций управления персоналом – виды деятельности, объектом которых является воздействие на персонал;

3) методов управления – представляют собой воздействие на персонал, подразделяются на административные, экономические и социально-психологические, стили руководства формируются через наиболее часто применяемые на практике методы управления.

Система управления персоналом имеет центральное ядро, основой которого является функциональная подсистема, базирующаяся на пяти обеспечивающих подсистемах.

Функциональная подсистема предназначена для эффективного управления персоналом и создания благоприятных условий для его работы.

Информационная подсистема – предназначена для сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия кадровых управленческих решений. Существует три уровня функционирования:

- первый уровень – низший – оплата труда и учет персонала;

- второй уровень – изучение фактического состояния кадровых ресурсов;

- третий уровень – высший – планирование и прогнозирование развития персонала.

Информационная база обычно содержит: анкетные данные работников, сведения о численности персонала, зарплате, премии; сведения о прохождении стажировок, курсов повышения квалификации и т. д.

Выделяют три уровня кадровой информации:

1. стратегический (это уровень первого руководителя и директора по кадрам);

2. тактический (руководитель службы управления персоналом);

3. оперативный (сотрудники службы управления персоналом).

Информационное обеспечение по направлениям кадровой деятельности представлено в табл. 1.2.

Информационное обеспечение по направлениям кадровой деятельности

Направления кадровой деятельности	Сотрудники службы управления персоналом	Руководитель СУП	Руководитель организации
Прием на работу	Кто подал заявление на вакансию, кто может занять это место	Какой тип людей с какими умениями и способностями требуется	Рассматривает, следует ли расширять штат, как обеспечить предприятие хорошими специалистами на длительный период времени
Оценка кадров	Каким образом будет проводиться оценка, чей рейтинг понизился в результате оценки	Насколько эффективно распределение работ между отделами, насколько эффективно работают их руководители	Насколько эффективно управление кадрами, по сравнению с другими компаниями
Учеба и развитие персонала	Какие курсы проходит работник, кого можно на них направить	Сколько и какие курсы необходимо провести, насколько эффективны различные виды обучения	Каким должен быть уровень инвестиций в обучение и развитие
Мотивация персонала	Рассматривают вопросы динамики зарплат, кто может получить надбавки	Какими должны быть надбавки в соответствии с рейтингом работника, бюджетом предприятия	Насколько эффективна политика мотивации работников с точки зрения стратегии предприятия, чем она отличается от других компаний

Финансовая подсистема – предназначена на изыскание средств на решение задач кадрового управления, в том числе на найм, отбор, эффективное использование и развитие персонала.

Социально-психологическая подсистема – включает анализ и разработку мер по улучшению социально-психологического климата в коллективе, совместимости в рабочих группах, деловых и социально-психологических качеств руководителя, их соответствия предъявляемым требованиям, стилю управления и меры, направленные на предупреждение и регулирования конфликтов.

Правовая подсистема – осуществляет решение правовых вопросов, производственных отношений, согласование документов по управлению персоналом, проведение консультаций по юридическим вопросам, руководствуясь такими актами, как Конституция РБ, Гражданский Кодекс, Трудовой Кодекс и другие нормативно-правовые акты.

Нормативно-методическая подсистема – совокупность документов, организационного, распорядительного, технико-экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила и требования, используемые при решении конкретных задач на предприятии.

Документы, создаваемые в организации:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор – соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на определенный период времени;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;
- штатное расписание.

Функциональная подсистема и совокупность функциональных задач управления персоналом:

1) маркетинг и планирование потребностей в персонале: разработка кадровой стратегии и политики; анализ кадрового потенциала и рынка труда; организация кадрового планирования и рекламы;

2) управление подготовкой и комплектованием кадров: подготовка, оценка и изучение персонала; оценка, отбор, прием и комплектование персонала;

3) управление расстановкой и движением кадров: расстановка по рабочим местам, перестановка кадров, организация профессионально-квалификационного движения кадров, управление профессиональной адаптацией;

4) управление социально-психологическим развитием: анализ и регулирование взаимоотношений; предупреждение и устранение конфликтов и стрессов, обеспечение совместимости в рабочих группах, воспитательная работа, социально-психологическая диагностика;

5) управление использованием персонала: управление научно-техническим потенциалом, научная организация труда, улучшение использования рабочего времени сотрудников;

6) создание благоприятных условий для работы персонала: соблюдение требований психофизиологии; охрана труда, медицинское обслуживание, социальные и культурные мероприятия.

1.4. Система методов управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности. Они делятся на следующие группы:

Организационно-распорядительные методы – ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, основаны на использовании организационного и распорядительного воздействия, имеют прямой характер – любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Данная группа методов включает:

- формирование организационной структуры управления;
- установление системы документооборота и форм организационно-распорядительной документации;
- разработка локальных нормативно-правовых актов;
- издание приказов и распоряжений;
- подбор и расстановка кадров.

Организационное воздействие вытекает из функций и требований, которые определены действующими документами (положения, должностная инструкция, стандарт и т. д.). Распорядительное воздействие направлено на обеспечение слаженной работы аппарата управления, устранение отклонений от нормального процесса производства, совершенствование организации труда и управления. Могут иметь письменную форму или устную.

Правовые методы управления – представляют собой совокупность юридических средств воздействия на связи и отношения, возникающие в сфере управления, заключаются в применении и использовании правовых норм, контроля за соблюдением норм права, и использовании различных санкций за нарушение или невыполнение правовых актов.

Данная группа методов включает:

- соблюдение норм гражданского и административного права, трудового права;
- административную, дисциплинарную и материальную ответственность за нарушение правовых норм.

Экономические методы управления – используются материальные интересы персонала. Данная группа методов включает:

- планирование и прогнозирование на предприятии;
- разработанные на основе данных маркетинговых исследований, долгосрочные и краткосрочные прогнозы экономического и социального развития коллектива;
- внутрихозяйственный расчет (заключается в планировании каждым подразделением предприятия таких показателей, которые обеспечивают достижение целей предприятия).

Экономическое стимулирование – усиление материальной заинтересованности коллектива в более эффективной работе с помощью цен, кредитов, образования фондов экономического стимулирования. Материальное стимулирование – доплаты, надбавки, премии, вознаграждения, различные социальные выплаты.

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность социальных и психологических способов влияния на личность и коллектив, и охватывают следующие области: повышение мотивации и деловой активности, усиление ответственности работников, предотвращение конфликтных ситуаций. Социальное воздействие реализуется путем разработки и внедрения планов социального развития трудовых коллективов, направленных на улучшение социальной структуры, повышение квалификации работников, удовлетворение потребностей человека. Психологическое воздействие основано на умении убедить работника, применяются следующие методы:

- референтный – основан на стремлении личности к положительной самооценке и самоуважению, в этом случае распоряжение не отдается, а предоставляется как просьба. Метод применяется тогда, когда характер работы выходит за рамки функциональных обязанностей исполнителя;

- экспертное давление – имеет место, когда один из партнеров по общению прибегает к демонстрации своих преимуществ, в результате чего у оппонентов формируется убеждение в правомерности предлагаемых действий (ссылка на авторитет, опыт и пр.);

- информационное давление – основано на представлении, что допуск к известной информации является признаком власти или причастности к ней (средством информационного давления часто бывает искусственно созданная ситуация неопределенности);

- чувственный метод давления: при нем у партнера формируется чувство признательности и симпатии в следствии внимательного и уважительного отношения к нему.

Умелое использование социально-психологических методов управления важно как с экономической, так и с медицинской точки зрения.

Педагогические – опираются на воспитание, целенаправленное воздействие на личность. Особенно важны такие методы для руководителей низшего звена (мастера, бригадиры) и должны способствовать росту активности рабочих.

2. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Направления формирования и этапы кадровой политики

Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления, средства и способы работы с персоналом. Она разрабатывается кадровыми службами предприятия. Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов, плановых, организационных, административных и социальных мероприятий, находит

отражение в основных нормативных документах. Различают несколько направлений классификации кадровой политики:

В *стратегическом разрезе* кадровую политику можно представить либо как политику внешнего найма, либо внутреннего найма. Характеристика отношений между работниками и организацией при разных типах кадровой политики представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Характеристика отношений между работниками и организацией при разных типах кадровой политики

Характерные черты	Внешний найм	Внутренний найм
Отношение организации к работнику	Формальное	Учитывает интересы работников и их вклад
Отношение работника к организации	Формальное, получить побольше и уйти	Заинтересованность в делах и успехе организации
Издержки на приобретение работника	Минимальные	Значительные
Затраты на адаптацию	Значительные	Низкие
Риск потери работника	Выше среднего	Ниже среднего
Открытость для конкурентов	Высокая	Невысокая
Сопrotивление инновациям	Высокое	Умеренное
Необходимость долгосрочного планирования	Нет	Есть
Имидж на рынке труда	Умеренный	Высокий

В зависимости от *степени активности руководства* кадровая политика бывает: пассивной (проводится в тех организациях, где нет ни программ работы с персоналом, ни прогноза кадровой потребности) и активная – отличается наличием прогнозов на среднесрочный и долгосрочный периоды конкретных кадровых программ и четкой системой контроля за их выполнением.

При выборе кадровой политики следует учитывать следующие факторы:

- стратегия развития предприятия; специфика бизнеса;
- финансовые возможности предприятия, определяемые из допустимого уровня затрат на управление персоналом;
- качественные характеристики имеющегося персонала;
- ситуация на рынке труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов;
- уровень заработной платы;
- размер организации.

Общие требования к кадровой политике, которая должна: вытекать из общей политики предприятия; быть достаточно гибкой, с одной стороны обеспечивать стабильность ожиданий работников, с другой – корректироваться в соответствии с изменением ситуации на рынке; быть экономически обоснованной; учитывать индивидуальные особенности и потребности работников.

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта организации.

Кадровая политика формирует:

- требования к персоналу;
- отношение к вложениям в рабочую силу;
- отношение к стабилизации коллектива;
- отношения к новым работникам.

2.2. Стратегия управления человеческими ресурсами

Стратегия управления человеческими ресурсами (кадровая стратегия) – специфический набор основных принципов, правил, целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационной стратегии и типа кадровой политики.

Современная концепция управления персоналом – это управление человеческими ресурсами, которые характеризуют:

- более активный подход к кадровой политике;
- большее внимание к индивидуальным потребностям работников;
- подход к расходу на персонал как к инвестициям.

Основной *функцией управления персоналом* становится развитие кадрового потенциала и ресурсов личности. Управление персоналом в области стратегического управления имеет три уровня, представленные в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Уровни управления персоналом в области стратегического управления

Уровень	Отбор и расстановка кадров	Вознаграждение	Оценка	Развитие	Продвижение по службе (карьера)
Оперативный (до года)	Разработка штатного расписания и схемы передвижения работников	Разработка системы уплаты труда и премирования	Создание ежегодной системы оценки работников, проведение аттестации	Разработка системы повышения квалификации	Планирование ближайших кадровых перемещений
Тактический (около пяти лет)	Выбор критерия отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы, исследование возможности проникновения на новые рынки	Разработка вопросов создания системы льгот и премирования, социальной поддержки членов коллектива	Создание центра оценки работников	Разработка общей программы развития, мер поощрения самовыражения работников	Связь индивидуального стремления работника с задачами предприятия
Стратегический (10-15 лет)	Определение характеристик работников, требующихся предприятию на длительную перспективу	Определение принципа оплаты труда с учетом ожидаемых изменений на рынке, связь с долгосрочной стратегией бизнеса	Предварительная оценка потенциала организации и его динамики	Оценка способности наличных кадров к необходимым будущим изменениям.	Построение долгосрочной системы продвижения персонала, обеспечивающей сочетание гибкости, стабильности, взаимосвязь с общей стратегией бизнеса

Взаимосвязь типа стратегии организации с тактикой управления персоналом представлена в табл. 2.3.

Взаимосвязь типа стратегии организации с тактикой управления персоналом

Тип стратегии	Требуемые характеристики работника	Тактика управления персоналом
Предпринимательская: направлена на развитие бизнеса, принимаются проекты с высокой степенью финансового риска.	Работники должны быть инициативны, контактны, готовы рисковать и не бояться ответственности	Отбор и расстановка кадров – поиск людей, способных на риск и доводить дело до конца; вознаграждение на конкурентной основе; оценка по результатам работы; перемещение сотрудников – в центре интересы работника, подбор рабочего места соответствующего интересам работника.
Стратегия динамического роста: сопоставление текущей цели с необходимостью создания фундамента в будущем; степень риска меньше.	Работники должны уметь работать в команде, обладать гибкостью.	Отбор и расстановка кадров – поиск гибких и верных людей; вознаграждение – справедливое и беспристрастное; перемещение сотрудников: учитываются реальные возможности
Стратегия прибыльности: хорошо развитая управленческая иерархия.	Самое главное – ответственность, относительно низкий уровень риска.	Отбор и расстановка кадров: совершенно жесткие; вознаграждение основывается на заслугах, и внутрифирменном представлении о справедливости; оценка персонала тщательно продумана; перемещение сотрудников: работник подбирается относительно каждого рабочего места.
Циклическая (стратегия круговорота): приобретение стабильности на длительную перспективу.	Гибкость, коммуникабельность	Отбор и расстановка кадров: требуются разносторонне развитые работники, вознаграждение и оценка по результатам, большие возможности.

2.3. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении

Начало истории кадрового руководства прослеживается из Англии, где ремесленники объединялись в гильдии и использовали эти объединения для улучшения условий труда. Эта сфера значительно расширилась с началом промышленной революции (вторая половина XVIII века), так как изменения в технологии, рост предприятий, развитие профсоюзов привели к появлению и развитию структур, занимающихся кадровыми вопросами. Первые администраторы по персоналу назывались «секретарями по благосостоянию», их функция состояла в посредничестве между работающими и руководителями.

История кадровых служб тесно связана с развитием организованного трудоустройства населения и была обусловлена массовой безработицей. С развитием

рыночных отношений появляются биржи труда, службы занятости населения, которые занимались трудоустройством и переподготовкой кадров. Работники кадровых служб начали участвовать в проведении кадровой политики, анализе проблем трудовых ресурсов, предвидеть потребности в создании новых рабочих мест и ликвидации устаревших, изучать новые тенденции.

В современных условиях кадровые службы преобразуются в службы управления персоналом, повышение их роли обусловлено: переходом от дефицита к избытку трудовых ресурсов; возрастанием интенсивности труда, требующего высокой квалификации; расширением функциональных обязанностей работников, повышением их самостоятельности. На современных предприятиях отделы кадров интегрируются в систему общего руководства и стратегического планирования.

Задачи, стоящие перед службой управления персоналом:

- определение текущей и перспективной потребности в персонале;
- изучение и анализ рынка труда;
- профессиональный отбор, контроль за текучестью кадров;
- развитие персонала, формирование резерва, разработка индивидуальной карьеры сотрудников;
- стимулирование высокой производительности;
- анализ и регулирование групповых и личных отношений; управление конфликтами;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- управление трудовой мотивацией;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- обеспечение участия работников в управлении;
- информационное обеспечение систем управления персоналом.

2.4. Организационная структура службы управления персоналом и ее совершенствование

Этапы формирования организационной структуры кадровой службы:

- структуризация целей руководства;
- определение состава функций руководства;
- формирование состава сотрудников кадровой службы;
- расчет трудоемкости функций и численности работников;
- определение прав и ответственности;
- построение конфигурации организационной структуры.

Организационная структура службы управления персоналом представлена на рис. 1.



Рис. 1.

Структурное положение отдела кадров может быть различным (рис.2, 3).



Рис. 2



Рис. 3

Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям организации, его преимущество – близость ко всем сферам руководства, используется на небольших предприятиях или на начальной стадии развития предприятия, когда четко не определен статус службы управления персоналом. Недостаток – множественная подчиненность и противоречивость указаний.

3-ий вариант представлен на рис. 4.



Рис. 4

Подчиненность непосредственно директору, используется для повышения роли и статуса службы управления персоналом.

4 вариант. Для него характерно организационное включение директора по персоналу в руководство организацией, это характерно для достаточно развитых фирм, с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы в ряду остальных подсистем управления.

Служба управления персоналом может включать в свой состав следующие подразделения:

- подразделение по найму персонала: маркетологи и рекрутеры, и т. д.;
- подразделения по обучению;
- подразделение по условиям труда;
- подразделение по трудовым отношениям;
- подразделения по оформлению и учету движения кадров: прием, перемещение, увольнение и т. д.;
- подразделения по планированию и прогнозированию персонала;

- подразделения развитие персонала;
- подразделения анализа и совершенствования систем стимулирования труда;
- подразделение оказание правовых услуг;
- подразделение социального обслуживания.

2.5. Основные функции службы управления персоналом

Основные функции службы управления персоналом:

1) четкий кадровый учет, в соответствии с требованиями, предъявляемыми законодательством Республики Беларусь: кадровое делопроизводство, личные дела работников, трудовые книжки; табель учета личного времени, график отпусков. Рекрутер – специалист, обеспечивающий комплектование предприятия персоналом необходимой профессии, определяет текущую и перспективную потребность в персонале, изучает рынок труда, проводит собеседование, разрабатывает программы адаптации вновь принятых работников; оценивает эффективность их деятельности;

2) обучение персонала: планирование развития деловой карьеры сотрудника; формирование кадрового резерва предприятия; закрепление стажеров за наставниками; составление плана прохождения стажировки; организация работы по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров; осуществление подбора организаций и преподавателей для обучения работников предприятия; оценка эффективности процесса обучения;

3) мотивация персонала: проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, конкурсов на замещение вакантных должностей; подготовка материалов на заседание аттестационной и квалификационной комиссии; разработка системы оценки потенциала работника; разработка системы мотивации должностного роста работника;

4) социальное развитие коллектива: разработка планов социального развития коллектива; разработка правил внутреннего трудового распорядка и коллективного договора; разработка положения о социально-культурных мероприятиях, их организации и проведении;

5) правовое регулирование трудовой деятельности (обеспечение соблюдения законодательства о труде работниками и нанимателем), контроль законности издаваемых на предприятии локальных нормативно-правовых актов в области управления персоналом и консультации по вопросам трудового законодательства, участие в разрешении трудовых споров и конфликтов.

Руководитель службы управления персоналом выполняет следующие функции:

- организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики;

- доводит информацию по кадровым вопросам до всех руководителей структурных подразделений;

- совместно с руководителем предприятия участвует в принятии решений по вопросам найма, продвижения, понижения в должности, наложения административных и дисциплинарных взысканий, увольнение работников;

- консультация руководителей структурных подразделений по вопросам организации управления персоналом.

В современных условиях службе управления персоналом не достаточно только оформлять приказы по личному составу, появился ряд новых функций:

- формирование политики развития персонала, обеспечение высокого уровня профессионализма кадровых вопросов;

- выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов, привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;

- создание условий для поддержки творчества работников.

3. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Кадровый потенциал предприятия: сущность состав и структура

Основопологающими категориями, определяющими возможности предприятия по использованию трудовых ресурсов, являются категории личностного и кадрового потенциала.

Личностный потенциал – совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, обуславливающих профессиональную компетентность (квалификационный потенциал), работоспособность (психофизиологический потенциал), интеллектуальные познавательные способности (потенциал развития личности и творческий потенциал), способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал и лидерский потенциал) и ценностную ориентацию (нравственный потенциал).

Трудовой потенциал (объединяет категории квалификационного и психофизиологического потенциала) – совокупность физических и духовных свойств отдельного индивида, обеспечивающих способность к достижению в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности. Включает в себя такие характеристики, как способности человека, его работоспособность, объем знаний, трудовых навыков и умений, что в совокупности обеспечивает способность к труду определенного качества.

Мотивационный потенциал – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, интересы, потребности, запросы в сфере труда, степень их реализации. Совокупность личностных потенциалов работников предприятия представляет собой групповой потенциал системы, т.е. кадровый потенциал.

Кадровый потенциал – возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие при достигнутом уровне развития предприятия. Кадровый потенциал является составной частью производственного потенциала, и может быть измерен как с количественной, так и с качественной стороны. Количественная сторона кадрового потенциала определяется: организационной структурой управления предприятием; численностью работников предприятия и ее динамикой; количеством рабочего времени, отработанного работниками предприятия за определенный период времени. Качественная сторона трудового потенциала определяется стилем и методами управления, применяемыми руководителем; образовательным уровнем работников.

Кадровый потенциал предприятия – комплексное понятие, в нем можно выделить ряд структур:

- функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями;

- организационная (формальная) – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления, которые включают аппарат управления и производственные подразделения, количественно-профессиональный состав, перечень должностей;

- социально-экономическая структура – совокупность групп работников предприятия по полу, возрасту, социальному статусу, уровню образования и оплаты труда;

- неформальная структура – совокупность социально-психологических малых групп работников предприятия, формирующихся спонтанно под влиянием психологических факторов для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам не удовлетворяются в рамках формальной структуры.

Основанием для отнесения работников к той или иной группе является занимаемая должность, которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих. Все работники делятся на три категории, исходя из различий уровня профессиональной подготовки и связанных с этим особенностей трудовой деятельности:

- наиболее высокая квалификация и профессиональный статус (высшее образование, стаж работы более 5 лет и т. д.);
- средний уровень профессиональной и квалификационной подготовки (колледж, курсы);
- минимальная профессиональная подготовка, малоквалифицированные рабочие.

В западной терминологии принята следующая классификация работников:

- 1) топ-менеджеры;
- 2) мидл-менеджеры;
- 3) лоу-менеджеры;
- 4) «Белые воротнички» (инженерно-технические работники и клерки);
- 5) «Синие воротнички» (работники, занятые физическим трудом);
- 6) «Серые воротнички» (социальная структура – пожарные, повара и т. д.).

3.2. Кадровый цикл как совокупность этапов процесса формирования, развития и использования кадрового потенциала

Процесс формирования, развития и использования кадрового потенциала состоит из отдельных этапов, совокупность которых образует кадровый цикл. Процесс его формирования включает в себя следующие этапы:

1. Планирование потребности в кадрах;

2. Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Данный вид деятельности включает этапы:

- определение источников покрытия потребности в персонале;
- выбор методов привлечения персонала;
- определение и анализ факторов, влияющих на маркетинговую деятельность в области управления персоналом;
- сравнительный анализ источников и путей удовлетворения потребностей в персонале;
- оптимизация маркетинговой деятельности в сфере управления персоналом.

Внешние факторы в маркетинге персонала: ситуация на рынке труда; кадровая политика конкурентов. Внутренние факторы: цели организации; финансовые возможности организации; имеющийся кадровый потенциал.

Основные пути удовлетворения потребности в персонале:

- *аутсорсинг* – привлечение ресурсов других организаций для выполнения определенных работ, поиск и подбор персонала может осуществляться с помощью рекрутмента (компания заказчик полностью доверяет весь процесс поиска специализированному агентству);

- *лизинг персонала* – фирма передает на определенный срок сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор в распоряжение фирмы-заемщика. При этом, заключенный работниками трудовой договор с фирмой-кредитором сохраняет силу. Лизинг используется для реализации краткосрочных бизнес-проектов или для замены временно отсутствующих работников.

- *найм персонала* (внутренний и внешний).

Формирование персонала заканчивается его *адаптацией* - т. е. приспособлением к новым условиям труда и новым отношениям. Адаптационный потенциал – это степень

открытых возможностей человека включаться в новые, изменяющиеся условия среды. Немаловажным элементом процесса адаптации является профессиональная ориентация персонала – деятельность, посвященная введению работников в курс их задач на данном месте работы, ознакомление их с руководителями и рабочими группами с целью снижения озабоченности и неопределенности, испытываемых работником; развития позитивного отношения к работе, экономии времени.

В условиях перехода к рынку сущность рационального использования кадров предприятия заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, в повышении квалификационного уровня работника.

В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятие должно:

- проводить аттестацию рабочих мест, определять их необходимое количество, упразднить неэффективные рабочие места;
- совершенствовать организацию труда работников;
- проводить регулярную оценку личностного потенциала работника;
- осуществлять непрерывный процесс ротации работников.

3.3. Факторы формирования кадрового потенциала

На формирование и использование кадрового потенциала оказывает влияние система внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы:

- общественно-политические: занятость населения, и т. д.;
- государственное регулирование, осуществляется тремя группами методов: законодательные (трудовое законодательство), административные, экономические (ценообразование, налогообложение и т.д.);
- рыночная ситуация, рассматриваемая как разработка принципиально новых подходов к формированию и использованию кадрового потенциала.

В современных условиях главное в предприятии – кадры, а за его пределами – потребители выпускаемой продукции; социально-демографическая обстановка (характеризует структуру кадров предприятия, актуальные задачи сохранения, развития, и максимально-эффективное использование уже имеющихся кадров при обеспечении притока молодых инициативных и высококвалифицированных ресурсов); достижение научно-технического прогресса: введение новых технологий, оборудования, в условиях острой конкуренции, требует постоянного обновления знаний работников предприятия в связи с изменением объема и содержания выполняемых функций. Это необходимо учитывать при подборе новых сотрудников и разработке системы стимулирования труда; состояние национальной системы образования; нравственно-культурные факторы: вырабатываемые совместные ценности, регламентирующие деятельность работника; престиж отрасли.

На формирование кадрового потенциала в качестве *внутренних* факторов влияют все элементы механизма управления персоналом, который состоит из двух крупных компонентов:

- организация управления включает состав, структуру и квалификацию персонала, технологию и стиль управления;
- система руководства персоналом организации включает планирование потребности в персонале, подбор и расстановку кадров.

Для оценки эффективности формирования, развития и использования кадрового потенциала предприятия необходимо проводить оценку деловых и личностных качеств руководителя, учитывать продолжительность работы руководителя в данном коллективе и коэффициент постоянства трудового коллектива.

3.4. Оценка эффективности использования кадрового потенциала предприятия

Важная задача в современных условиях – мотивация руководителей думать о затратах на персонал не как о расходах, которые необходимо минимизировать, а считать персонал активами, которые следует оптимизировать.

Анализ эффективности использования кадрового потенциала предприятия – процесс выявления и измерения информации о кадровом потенциале и предоставление этой информации лицам, принимающим решения в организации. *Стоимость кадрового потенциала предприятия* – это совокупная оценочная стоимость всех работников предприятия, затрат на формирование коллектива, и обеспечение его функционирования. Оценочная стоимость работника – расчетная величина, равная выплачиваемой или предполагаемой заработной платы работника.

Ценность личностного потенциала работника – деловая репутация личности в рамках данной организации, отображающая реальную способность работника выполнять те, или иные функции, решать задачи, поставленные организацией. Ценность личностного потенциала устанавливается путем ранжирования работников по пятибалльной шкале, то есть минимальное значение ценности выставляется работникам, легко замещаемым новыми сотрудниками в течение короткого периода времени; а максимальная – сотрудникам, обладающим особо ценными для организации деловыми качествами, для замещения которых требуется дополнительное обучение и длительный период времени.

Затраты на формирование коллектива включают в себя расходы на подбор, найм и адаптацию персонала. Затраты на обеспечение функционирования коллектива включают расходы на обучение и развитие персонала, расходы на реализацию социальных программ предприятия. Для оценки индивидуальной «стоимости» работника необходимо:

- определить взаимоисключающий набор должностей, которые могут быть заняты работниками в организации;

- определить значимость каждой должности и вероятность того, что работник займет эту должность.

Для оценки эффективности использования кадрового потенциала используются такие технологии, как контроллинг персонала, мониторинг персонала, кадровый аудит.

Контроллинг персонала – современная концепция в управлении персоналом, соответствующая новой, резко возросшей в последнее время роли человеческих ресурсов. Основная идея контроллинга персонала заключается в распространении его концепции, изначально ориентированной на анализ исключительно количественных показателей, на качественные в сфере управления персоналом. Важнейшие функции контроллинга персонала: анализ работы персонала и достигнутых результатов координация планирования персонала с другими сферами планирования; создание и поддержание интегрированной базы данных по персоналу.

Кадровый мониторинг. Его основная задача – выявление проблемных групп работников по каким-либо условиям не соответствующих существующим или планируемым требованиям. К вопросам, решаемым в рамках кадрового мониторинга относят: контроль за изменяющимися формальными показателями: возраст, стаж и т.д; контроль показателей оценки эффективности работы: объемы выработки, количество заключенных договоров, сроки сдачи проекта; контроль показателей, отражающих непосредственно профиль работника и соответствие его занимаемой должности.

Основные показатели мониторинга кадров:

- текучесть кадров (индекс оборота) – отношение числа уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины за определенный период времени к среднесписочной численности работников за тот же период времени, измеряется в процентах;

- индекс устойчивости – число работников со сроком службы один год к среднесписочной численности;
- анализ срока службы – средний срок службы работников на предприятии;
- доля выбывших в процентах к принятым за год;
- анализ возрастных групп;
- анализ причин невыходов на работу по неуважительной причине.

Кадровый аудит – своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, его сущность:

- оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
- диагностика причин возникновения производственных проблем по вине персонала, оценка их важности и возможности разрешения;
- формулирование конкретных рекомендаций для вышестоящего руководства по устранению возникших несоответствий и проблем.

По результатам аудиторской проверки определяются направления совершенствования организации трудового процесса и формирование новых трудовых отношений в организации. Аудит может способствовать кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав работников, продвижению наиболее перспективных сотрудников, позволяет убедиться, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствуют требованиям законодательства. В аудите персонала используются такие инструменты, как интервью, анкетные опросы и обзоры, анализ официальных документов. Следовательно, предметом аудита персонала являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

4. ЛИЧНОСТЬ И ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Понятие личности и ее психологической структуры

Для управления персоналом личность как объект и субъект управления важна с точки зрения поведения на работе, общения с сотрудниками, отношения к делу, способности, опыта и т.д. При работе с людьми руководитель обязан знать и учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, такие элементы его психологической структуры, как:

- направленность личности – это устойчивое поведение человека в разных жизненных ситуациях, обусловленное интересами, мотивами, уровнем культуры, идеалами и склонностями. Формирование направленности тесно связано с опытом личности, т.е. совокупностью приобретенных ей знаний и умений. В направленность личности входят: навыки – способность личности в процессе деятельности выполнять действия автоматизировано, без специально направленного на них внимания; умения – способность человека продуктивно выполнять работу в новых условиях, и характеризуют способность приспособления имеющихся знаний и навыков к условиям внешней среды;

- темперамент – проявление в деятельности человека его индивидуальных психологических особенностей, определяющих динамику его психической деятельности. По темпераменту: экстраверты (сангвиник и холерик) и интроверты (меланхолик и флегматик);

- характер – совокупность ведущих свойств личности, определяющих образ действий человека и его отношение к окружающим. В структуре характера выделяют четыре группы черт, выражающие отношение личности к определенной стороне деятельности. Определяется отношение к труду (трудолюбие, ответственность, активность), отношение к другим людям или коллективу (отзывчивость, общительность),

отношение к самому себе (чувство собственного достоинства, критичность и т.д.), отношение к вещам (аккуратность, щедрость);

- способности – совокупность таких свойств личности, которые определяют успешность какой-либо деятельности и совершенствование в ней. Способности следует расценивать только как возможности, а будут реализованы они, или нет, зависит от множества условий.

4.2. Трудовой коллектив как объект управления

Трудовой коллектив – группа людей, объединенная общественно-значимыми целями и близкими мотивами совместной деятельности в сфере производства, бизнеса и т.д. Основными признаками коллектива являются:

- единство целей и действий членов коллектива;
- сотрудничество и взаимопомощь;
- наличие органов управления;
- сознательная дисциплина труда.

Различают виды коллектива:

- основной – коллектив предприятия в целом;
- производственный – коллектив цеха, отдела и т. д.;
- первичный – коллектив участка, группы, бюро.

Чтобы коллектив был способен выполнять стоящие перед ним задачи, необходимо формировать его с учетом социально-психологических факторов. Рекомендуется создавать коллектив со смешанной возрастной структурой. Это позволяет лучше организовать передачу опыта. Все взаимосвязи предприятия между работниками проявляются в формальной и неформальной структурах коллектива. *Формальная* структура отражает связи и отношения людей, которые определяются установленной организационной структурой управления, положениями о подразделениях и должностными инструкциями. Основу ее составляют формальные группы, которые разделяют по степени жесткости подчинения руководителю на три типа:

- команда руководителя: включает руководителя организации и тех работников, которые получают указания непосредственно от него. Здесь самое жесткое подчинение, указания руководителя не обсуждаются;

- рабочие (целевая группа): лица, исполняющие определенные функции или работающие над одним заданием, отличие от команды руководителя – большая самостоятельность в организации своего труда и меньшая жесткость подчинения (около двух трети сотрудников);

- комитет или совет - наиболее демократичная группа, отличается групповым принятием решений в осуществлении действий. Различают временный комитет, созданный для определенной цели, и постоянный комитет – создается для решения постоянно возникающих вопросов.

Применение комитетов предпочтительно, когда:

- решение задачи требует большого опыта и компетенции (консультативная помощь);

- когда предлагаемое решение задачи не популярно, принятие его комитетом ослабляет недовольство общественности;

- когда желательно выявить максимум точек зрения.

Недостатки комитетов: отсутствие четкого разделения прав и обязанностей, замедленность в выполнении решений; групповые решения тяготеют к большему риску, чем индивидуальные, т.к. ответственность за них распределяется на всех участников.

Основные факторы, влияющие на эффективность работы трудового коллектива:

- стратегия развития организации;
- имеющиеся в распоряжении ресурсы;

- принятая система подбора персонала;
- сложившаяся организационная культура.

Неформальная структура – совокупность психологических связей и отношений, складывающихся между людьми, непосредственно контактирующими друг с другом в процессе выполнения производственных функций. Эти отношения менее устойчивы, чем служебные, т.к. возникают на основе личного субъективного восприятия людьми друг друга. Однако, для членов коллектива они имеют большое значение и оказывают сильное психологическое воздействие. Различают неформальные группы:

- актив - опора руководителя;
- добросовестные исполнители;
- группа пассива – стремятся работать меньше и получать больше;
- дезорганизаторы производства.

Неформальные группы могут быть:

– стойкими или нестойкими, т.е. существовать или длительное, или короткое время;

- открытыми для всех работников и замкнутыми;
- пассивными или активными в привлечении других членов;
- невлиятельными или влиятельными в коллективах;
- играть положительную или отрицательную роль.

Основные причины образования неформальных структур:

– удовлетворение потребности в общении и обмене информации с близкими по духу людьми;

- возможность обращения за помощью к коллегам;
- самоизоляция, некомпетентность и безынициативность руководителя;
- выявление неформального лидера.

Руководитель обязан учитывать наличие неформальных групп, т.к. руководитель опирается на официальные полномочия, а неформальный лидер – на добровольное признание его группой. Каждый руководитель должен видеть причины напряженности в коллективе, принимать меры по их устранению и изменению отрицательной направленности неформальных групп и их лидеров, применяя к каждому из них индивидуальный подход. Руководитель должен относиться к неформальной организации следующим образом:

- признать ее существование и осознать, что ее уничтожение может повлечь разрушение формальной организации;
- знать, кто является лидером каждой неформальной группы, и работать с ним;
- препятствовать распространению нежелательных слухов, выдавая точную информацию;
- принимая любое решение, просчитывать его воздействие на неформальную группу.

4.3 Понятие групповой динамики. Факторы, повышающие и понижающие групповую сплоченность

Групповая динамика описывает, как должна быть организована группа и как ей управлять. Упор делается на демократическое лидерство и сотрудничество. Для данной концепции важен процесс формирования групп, ее структура. Происходящие в ней процессы, функционирование и влияние на отдельных членов коллектива, а также на другие группы и организацию в целом.

Специфические различия между рабочими группами и командами перечислены ниже.

1. Рабочая группа имеет сильного, ярко выраженного лидера; в команде лидерство поделено между ее членами.

2. В рабочей группе существует только личная ответственность; в команде есть как личная, так и взаимная ответственность.

3. Предназначение рабочей группы совпадает с предназначением организации; команда имеет свое собственное предназначение.

4. В рабочей группе производятся продукты индивидуальной деятельности; в команде – продукты коллективной деятельности.

Главная идея состоит в том, что команда выходит за рамки традиционной формальной рабочей группы благодаря коллективному синергетическому эффекту (целое больше, чем простая сумма слагаемых).

Команда может быть создана для любых целей. Одна из типологий выделяет четыре категории команд:

- совещательная (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);

- производственная (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);

- проектная (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);

- группа действий (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

Необходимые условия для эффективной командной работы:

- руководитель команды поддерживает каждого, демонстрирует веру в способности членов группы;

- квалификация членов команды и осознание выполняемых ими функций - возможность действовать в соответствии с ситуацией и интуицией не дожидаясь приказа сверху;

- командное вознаграждение – материальное и моральное вознаграждение должны быть ценными для членов команды и его необходимо заслужить;

- создание корпоративного духа;

- самоуправляемость команд.

Члены команды несут полную ответственность за поведение сотрудников и результаты деятельности

Достоинства самоуправляемой команды: возрастает производительность труда, высокий уровень удовлетворенности от труда.

Самоуправляемая автономная команда может состоять из работников всех уровней в организациях любого типа. Они могут принимать решения и выполнять любую работу, то есть функции планирования, контроля, составления рабочего графика.

Факторы, способствующие созданию команды:

- согласие относительно преследуемых целей;

- относительно небольшая численность группы;

- межгрупповая конкуренция;

- благоприятный социально - психологический климат.

Факторы, понижающие групповую сплоченность:

- отсутствие согласия относительно достигаемых целей

- большая численность группы

- внутригрупповая конкуренция

- наличие неформальных групп, доминирование одного или нескольких членов коллектива.

4.4. Формирование и развитие коллектива

В трудовых коллективах складывается сложная система отношений:

- отношение к труду;
- отношение к себе;
- межличностные отношения (по горизонтали, по вертикали).

Среди межличностных отношений выделяют социально-психологические, складывающиеся между членами коллектива в процессе личного общения при реализации различных функций и направленные на формирование интересов, традиций и правил поведения работников. Они бывают официальными и неофициальными. Характер отношений между работниками образует его социально-психологический климат, который в зависимости от влияния на личность бывает положительным и отрицательным.

Благоприятный – в коллективах, где существует взаимоуважение, взаимопонимание, вопросы решаются по деловому, учитывается мнение коллектива и каждого работника в целом.

Неблагоприятный – руководитель не отвечает предъявляемым требованиям.

Основные факторы, оказывающие влияние на социально-психологический климат:

- нравственные и деловые качества личности руководителя, применяемый им стиль руководства;
- размер коллектива;
- система подбора и продвижения кадров, призванная обеспечивать соответствие рода занятия работника, его потребностям, интересам, способностям и уровню квалификации;
- уровень организации производства, труда, управления;
- психологическая совместимость работников;
- организация совместных мероприятий, влияние сложившейся корпоративной культуры.

Каждый коллектив несет определенные особенности, обусловленные родом его деятельности и условиями, в которых осуществляется эта деятельность. Эти отличия, обусловленные различием целей, задач и методов работы, временными рамками, профессионализмом руководителей и исполнителей.

Процесс развития коллектива и формирование отношений проходит в три стадии:

1. Первичный синтез – характерен для вновь создаваемых коллективах, где отношения являются преимущественно официальными.
2. Дифференциация – образуются малые группы, наблюдается борьба за влияние в них, противодействие неформальных лидеров.
3. Синтетическая – наступает, когда в коллектив устанавливаются отношения сотрудничества, образуется общность интересов.

На каждой из стадии развития в коллективе происходят изменения психологического состояния. Они обусловлены притоком новых сотрудников и уходом старых, изменением внутренних и внешних условий труда.

О психологической сплоченности коллектива судят по таким признакам как:

- сплоченность – единство действий и стремлений, способность отстаивать интересы всего коллектива и отдельной личности;
- совместимость – соответствие личных целей и стремлений к ценностям коллектива.

Основные пути ускорения формирования коллектива и улучшение его социально-психологического климата:

- внедрение эффективной системы подбора, подготовки, повышения квалификации и выдвижения кадров;
- внедрение демократического стиля управления, привлечение в актив наиболее опытных и авторитетных работников, поддержка руководителя;

- доведения до конкретных работников конкретных целей, вытекающих из общих целей коллектива, умелое моральное и материально стимулирование;
- установление эффективной системы обмена информацией между руководителем и коллективом;
- создание и поддержание корпоративной культуры.

4.5. Тимбилдинг (тренинг) как современный способ сплочения коллектива

Руководитель должен по возможности сплотить коллектив, укреплением связей внутри коллектива является тренинг, или тимбилдинг. Сотрудники помещаются в непривычные условия, им предлагают заниматься тем, чего они раньше, не делали, вряд ли будут заниматься по собственному желанию. Программа тренинга заключается в том, чтобы максимально укрепить дружеские отношения между людьми, большая часть заданий составлена так, чтобы заставить людей оказывать друг другу поддержку, причем не только моральную, но и физическую.

Тимбилдинг эффективен в двух случаях:

1) если это сотрудники предприятия, в котором осуществляется строгий контроль, жестко регламентированные взаимоотношения и принято соблюдение всех формальностей;

2) предприятия, в которых давно идут «военные» действия. Застарелые конфликты, сплетни, интриги, все это сплетается в целый клубок проблем, который невозможно распутать.

Руководителю следует понимать, что в любом коллективе найдутся люди, которые не смогут включиться в игру с полной отдачей, их отношения с коллективом в последствии могут только ухудшиться.

5. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Личность, власть и руководитель

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей его инстанцией и располагает строго определенными возможностями наказания и поощрения подчиненных для воздействия на их производственную активность.

Лидер – самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях, занимает позицию доминирования, имеет власть или влияние в группе. Руководитель и лидер не обязательно соединяются в одном человеке. В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу других организаций. Таким образом, руководство – это процесс внешней и социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы. А лидерство – это процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления. Руководство всегда связано с властью официальными и формальными отношениями. А лидерство порождается системой неформальных отношений. Руководитель назначается вышестоящей организацией, получая от нее власть и полномочия. Лидер, как правило, выдвигается стихийно, это процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, осуществляемых на основе восприятия, подражания, внушения и понимания друг с другом.

Общие черты руководителя и лидера:

- выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы;
- осуществляют социальное влияние в коллективе (разными средствами);
- используют отношения субординации, хотя в случае с руководителем они четко регламентированы, а с лидером – не предусмотрены;
- руководитель ищет добросовестных исполнителей, а лидер – единомышленников и последователей, лидер без команды – не лидер.

Лидеров различают:

- по характеру деятельности: универсальный и ситуативный;
- по содержанию деятельности: лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель;
- по направленности деятельности: эмоциональный и деловой.

В современных условиях рассматривают следующие концепции лидерства:

- концепция «черт» – считают предпосылкой признания человека лидером обладание особыми чертами и способностями. Разновидность этой концепции – харизматическая концепция;

- ситуационная концепция – лидерство есть продукт, сложившийся в группе ситуаций. В крайних ситуациях (благоприятных или неблагоприятных), лидер, ориентированный на задачу добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей;

- синтетическая концепция – эффективность лидерства и руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства – это тот, который меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности.

Свойства личности, которые мешают стать лидерами и руководителями:

- неуверенность в себе;
- низкая самооценка;
- внушаемость;
- конформизм (свойство быть как все);
- отсутствие гибкости;
- мнительность и тревожность;
- высокомерие и обидчивость;
- вспыльчивость;
- робость и стеснительность.

Эффективность руководящей деятельности зависит в первую очередь от авторитета руководителей. *Авторитет* – признание достоинств, преимуществ, способностей личности, это влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, статусе, а также признание окружающими за ним права на принятие решений в условиях совместной деятельности. Важными показателями и составляющими авторитета является высокое образование руководителя и интеллект. Важнейшее морально-нравственное качество – это объективности и справедливости в оценке работы подчиненного, ответственность, порядочность, обязательность, принципиальность и настойчивость в достижении целей. Деловые качества определяются двумя факторами: компетентность и организаторские способности.

Социально-психологические требования к руководителю:

учитывать при общении с подчиненными их индивидуальные психологические особенности;

- поощрять проявление инициативы;
- соблюдать правила конструктивной критики;
- быть внимательными даже к заведомо нереальным предложениям;
- быть хладнокровным, уравновешенным, тактичным, уметь внимательно выслушать собеседника
- учитывать особенности мужчин и женщин в коллективе.

Ключевые факторы успешной карьеры руководителя:

- желание занять высокий пост;
- умение работать с людьми, способность убеждать других;
- готовность рисковать и брать ответственность на себя.

Факторы, ограничивающие карьерный рост:

- размытость личных ценностей;
- неумение управлять собой;
- остановка в саморазвитии;
- неразвитость креативного подхода к решению проблем;
- неумение влиять на людей;
- неспособность обучать;

Эффективность руководства можно определить по критериям: социально-психологический климат в коллективе; текучесть кадров; производительность труда; профессионализм работников; авторитет руководителя.

5.2. Моральные, деловые и социально-психологические требования к руководителю

Выделяют три вида моральных качеств – это порядочность, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных.

Порядочность рассматривается как правдивость, уважительное и справедливое отношение к подчиненным, здоровое восприятие критики.

Правдивость является основой нравственности. Доброкачественная информация препятствует демагогии, самовосхвалению, бюрократизму. Без правды невозможна нормальная совместная работа, осуществление всесторонне взвешенной деятельности.

Применительно к личности руководителя, выделяют три класса составляющих:

- биографические характеристики;
- способности (умения, знания, компетентность);
- черты личности.

Биографические характеристики включают: возраст, пол, социальный статус, образование.

Черты личности включают: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, независимость, общительность.

Деловые качества руководителя определяются:

- способностью находить кратчайший путь к достижению цели;
- способностью к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;
- способностью к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;
- способностью высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

Для этого необходимо:

- уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;
- точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;
- разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;
- своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;
- ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;
- проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей.

5.3. Стили руководства, их характеристики в системе управления персоналом

Стиль руководства – совокупность относительно устойчивых приемов воздействия на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих целей и задач, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Стиль управления можно рассматривать как важную характеристику качества и эффективности руководства людьми в системе управления персоналом.

Характеристики стилей руководства в связи с решаемыми задачами и выполняемыми целями:

1. Разделение полномочий:

- авторитарный – все полномочия руководитель сосредотачивает в своих руках;
- демократический – разделение власти, участие работников в управлении, частичное делегирование полномочий;
- либеральный – минимальное участие в управлении, максимальная передача полномочий, предпочтение отдается указаниям сверху.

2. Ответственность:

- авторитарный – вся ответственность лежит на руководителе;
- демократический – частично разделяется с подчиненными;
- либеральный – руководитель стремится максимизировать свою ответственность, ссылаясь на ограничения в правилах, инструкциях и положениях.

3. Принятие решений:

- авторитарный – руководитель принимает и отменяет решения единолично;
- демократический – руководитель советуется с подчиненными;
- либеральный – руководитель чрезмерно осторожен, нерешителен, старается избегать принятия решений и перекладывает их на плечи других.

4. Отношение к самостоятельности подчиненных:

- авторитарный – руководитель навязывает свое мнение подчиненным, инициатива подчиненных подавляется;
- демократический – руководитель поощряет самостоятельность подчиненных, доверяет им;
- либеральный – руководитель предоставляет подчиненным возможность полной самостоятельности часто из-за отсутствия организаторских способностей.

5. Методы руководства:

- авторитарный – приказание и волевое давление со стороны руководителя;
- демократический – обращение подчиненных за советами, убеждениями;
- либеральный – просьбы, уговаривание, запугивание.

6. Контроль:

- авторитарный – руководитель вмешивается в дела подчиненных;
- демократический – жестко контролирует критику, контролирует навязчиво;
- либеральный – контролирует от случая к случаю.

7. Отношение к критике:

- авторитарный – отрицательно;
- демократический – прислушивается, делает соответствующие выводы;
- либеральный – выслушивает, но выводов не делает.

8. Отношение к нововведениям:

- авторитарный – положительно реагирует;
- демократический – правильно оценивает, поддерживает, не боится рисковать;
- либеральный – избегает всего нового, без инициативы.

9. Контакты с подчиненными:

- авторитарный – амбициозен, бесцеремонен, грубый;
- демократический – регулярно общается с подчиненными, дает им информацию;
- либеральный – испытывает трудности в общении, нетребователен.

10. Своя оценка:

- авторитарный – считает себя незаменимым;
- демократический – не проявляет превосходство;
- либеральный – занимает позицию зависимого, часто идет на поводу подчиненных.

11. Продуктивность работы без него:

- авторитарный – снижается;
- демократический – не хуже не лучше;
- либеральный – лучше.

Решетка Блейка-Моутена рассматривает две существенные работы руководителя:

- внимание к решению производственных задач.
- внимание к людям.

Выделяют три типа руководства:

- патернализм сочетает черты высокого уровня заботы о производстве и высокий уровень заботы о людях;
- оппортунизм – руководитель полагается на коллег, не основываясь на собственных принципах;
- фасадизм – преследует цель показать внешнюю сторону явлений и процессов.

5.4. Выбор эффективного стиля управления

Каждый из стилей в зависимости от условий работы, личных предпочтений и ситуации имеет свои достоинства и недостатки. Теория сравнительной эффективности стилей руководства прошла четыре этапа, на каждом из которых преобладал один из подходов:

- подход с позиции «теории черт», при котором стиль трактовался как следствие тех или иных доминирующих у руководителя личностных качеств и черт;
- поведенческий подход: когда эффективность выбора руководства определяется не столько личностными качествами руководителя (хотя признается их значимость), сколько его манерой и стилем поведения по отношению к подчиненным;
- ситуативный подход: эффективность стилей относительна и зависит от специфики разных типов управленческих задач и ситуаций;
- адаптивный подход: с точки зрения, которого управление должно быть гибким, а стиль руководства приспосабливается к конкретным управленческим ситуациям и условиям, следовательно, чем выше должность, тем шире диапазон вариаций стилей.

Все факторы, влияющие на выбор того, или иного стиля можно подразделить на:

Объективные:

- тип организации и вид основной деятельности;
- специфика решаемых задач;
- условия выполнения задач (благоприятные и неблагоприятные);
- стадия и уровень развития организации;
- стиль, формы и методы работы вышестоящего руководства;
- степень управленческой иерархии, на которой находится руководитель.

Субъективные факторы:

- личность руководителя,
- направленность и ценности подчиненных;
- авторитет руководителя;
- имеющийся общий и управленческий опыт.

Чтобы выбранный стиль руководства был наиболее эффективным он должен сочетаться с уровнем развития группы и в наибольшей степени ему соответствовать. Выделяют четыре уровня развития группы:

- группы не способные и не желающие работать. Основной принцип управления – жесткий приказ. Руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи;

- группа, восприимчивая, но не способная работать. Для данного уровня развития группы наиболее подходит принцип распределения обязанностей. Руководитель инициативен, постоянно предлагает что-то новое, вовлекает сотрудников в деятельность, формирует чувство гордости за результаты;

- группа, желающая и частично способная работать. Для нее эффективен принцип участия в управлении. Руководитель следит за состоянием членов коллектива, поощряет сотрудников, ограничивает прямые указания и контроль, развивая у подчиненных способности самостоятельно решать задачи. Доля приказов минимальна, руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения в исключительных случаях;

- группа, желающая и способная работать. Руководитель использует принцип передачи полномочий, ежедневный контроль осуществляется самими работниками.

Интеллектуальные качества руководителя в сочетании со стилем управления и личным профессиональным опытом формируют индивидуальную управленческую концепцию – т. е. систему устойчивых взглядов, приемов и методов управления, целей и задач, требований к подчиненным.

5.5. Совершенствование организации работы руководителя.

Имидж руководителя

Руководитель – организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других – это распределить между ними конкретные задания (делегирование). Делегирование необходимо использовать: когда подчиненный может сделать эту работу лучше, чем руководитель, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой, когда необходимо высвободить время и силы, чтобы заняться важными делами, имеющие первостепенное значение.

Для достижения высоких показателей в работе коллектива современный руководитель нуждается в эффективных организаторских способностях, которые объединяются в три типа:

1. Организационная проницательность, включающая:

- психологическую избирательность – умение уделять внимание тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность поставить себя на место другого;

- практическую направленность интеллекта, т. е. прагматическую ориентацию руководителя на использование данных о психологическом состоянии коллектива для решения практических задач;

- психологический такт – способность соблюдения чувства меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности.

2. Эмоционально-волевая результативность – умение влиять, способность воздействовать на других людей волей и эмоциями. Она складывается из следующих факторов:

- энергичность, способность направлять деятельность своих подчиненных в соответствии со своими желаниями, заряжать их устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;

- требовательность, способность добиваться решения своих задач при психологически грамотной постановке и реализации требований к подчиненным;
- способность критически оценивать свою деятельность, обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности работников.

3. Склонность к организаторской деятельности, т. е. способность руководителя самостоятельно заниматься организаторской деятельностью, смело брать на себя функции организатора и ответственность за работу других людей в трудных и неблагоприятных условиях, потребность осуществлять организаторскую деятельность и постоянную готовность браться за нее, получение положительных эмоций от ее осуществления и скуку, если ею не заниматься.

Имидж – это мнение, содержащее оценку, а оценка формирует готовность действовать – психологическую установку. Получается, что, работая над имиджем, сознательно управляя впечатлением о себе, руководитель формирует у подчиненных, коллег, клиентов психологическую установку в отношении себя, которая может работать как на благо компании, так и наоборот.

Важно все – как руководитель одет, что транслирует его внешний вид окружающим, как пахнет руководитель, какова его прическа, как он движется, с какой силой пожимает руку, что написано на его лице, какова осанка, как близко он может позволить себе подойти к подчиненному, какой фразой он приветствует людей, как смотрит им в глаза, как звучит его голос, как он начинает деловую беседу, как произносит комплименты и критику, чем он заканчивает деловой разговор, умеет ли говорить по телефону и насколько он знаком с этикетом электронной переписки и многое-многое другое.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

6.1. Сущность, место и цели кадрового планирования

Планирование персонала является составной частью технико-экономического планирования социально-экономического развития предприятия и осуществляется путем разработки прогнозов и планов по труду и кадрам. Это исходная точка реализации кадровой политики предприятия (последовательность шагов):

- 1) место планирования персонала в системе управления кадрами;
- 2) формирование кадровой политики предприятия;
- 3) разработка организационной структуры управления;
- 4) формулирование профессионально-должностных требований к персоналу;
- 5) разработка системы мотивации персонала;
- 6) планирование персонала;
- 7) прием и отбор персонала;
- 8) оценка персонала;
- 9) мотивация персонала;
- 10) развитие персонала.

Таким образом, планирование персонала является одной из важнейших функций управления и заключается в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в кадрах, необходимой для достижения целей организации. Структура кадрового планирования включает в себя:

- кадровые цели – определение конкретных целей каждого работника, вытекающих из кадровых задач и кадровой стратегии предприятия;
- кадровые задачи – определение необходимой количественной и качественной трудовой эффективности в надлежащем месте в надлежащее время;

- кадровая стратегия – как основа будущей политики предприятия, создание возможности должностного и профессионального продвижения работников;
- кадровые мероприятия – план мероприятий, способствующих реализации конкретных целей каждого работника.

Последовательность кадрового планирования представлена на рис. 5.



Рис. 5

В зависимости от длительности периода различают:

- долгосрочное планирование персонала (свыше пяти лет), оно носит характер прогнозирования и называется стратегическим;
- среднесрочное планирование – 3–5 лет – тактическое
- краткосрочное – год, квартал, месяц – оперативное.

Задачи кадрового планирования реализуются посредством осуществления оперативного плана работы с персоналом, для составления которого используются данные о составе постоянных работников, текучести кадров, потерях рабочего времени, доходах рабочих и служащих. Оперативный план работы с персоналом содержит проработку оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Структура процесса разработки типового оперативного плана работы с персоналом организации приведена на рис. 6.

1	• Определить цели планирования
2	• Собрать информацию о персонале
3	• Проверить информацию о персонале на соответствие целям планирования производства
4	• выяснить, могут ли быть реализованы цели кадрового планирования.
5	• Да- планировать потребность в персонале (если нет - то цель занова)
6	• Спланировать привлечение персонала
7	• Планирование адаптации персонала
8	• Спланировать высвобождение или сокращение персонала
9	• Планирование использования персонала
10	• Планирование обучения, подготовки или повышения квалификации
11	• Спланировать деловую карьеру, служебно-профессиональное продвижение
12	• Планирование безопасности труда, охраны труда
13	• Планирование расходов на персонал организации
14	• Установление контроля выполнения планов

Рис. 6

Оперативный план детализируют по временному – год, квартал, рабочий день, смена; объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера) признакам.

6.2. Этапы и методы планирования потребности в персонале

Кадровому планированию предшествует прогноз потребности в персонале. Существует несколько методов прогнозирования:

- экстраполяция (наиболее простой и часто употребляемый), состоит в перенесении сегодняшней ситуации в будущее; его ограниченность заключается в невозможности учесть изменение в развитии организации и внешней среды, поэтому данный метод подходит для краткосрочного планирования либо для организации со стабильной структурой, действующей в стабильной окружающей среде;

- метод экспертной оценки основан на учете мнений специалистов для определения потребности в человеческих ресурсах. Такими специалистами являются руководители подразделений и отдел кадров, которые занимаются сбором и обработкой экспертных оценок. В зависимости от размера организации и числа линейных руководителей могут быть использованы разные методы, но наиболее популярен – метод группового обсуждения. Преимущества данного метода заключаются в участии линейных руководителей (знания и опыт). Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также с субъективностью их суждений;

- метод компьютерных моделей, которые представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать метода экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности в рабочей силе. Модели дают возможность наиболее точно

спрогнозировать потребность, однако, достаточно высока цена и необходимость специальных навыков (это ограничивает применение данного метода).

Процесс планирования персонала включает планирование:

- потребности в персонале относительно специальностей и квалификации;
- набор персонала, высвобождение персонала, использование и развитие персонала, затраты на персонал.

Планирование потребности в персонале осуществляется в три этапа:

- информационный этап – установление существующей и прогнозирование будущей потребности в персонале;

- этап разработки проектов кадрового плана – определение наличия кадров в настоящее время и в будущем (наиболее трудоемкий этап, требует высокого профессионализма работников);

- этап принятия решений – разработка плана с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штата (расчет потребности производится как разность между потребностью и наличием работающих по каждой категории).

В организации формируется план состава рабочих мест с описание режимов труда и отдыха на каждом из них. Учитываются возможности рационализации рабочих мест с учетом требований научной организации труда и достижений НТП, возможные инновации в производственном процессе. Затем для каждого рабочего места составляется профессиограмма, позволяющая определить качественную потребность в персонале, при этом также учитываются тарифно-квалификационные требования, предъявляемые к должностям и рабочим местам.

Разработка организационной структуры управления предприятием и штатного расписания позволяет определить потребность в руководителях, специалистах и служащих, а разработка штатной расстановки рабочих на основании проведенных расчетов – необходимую численность рабочих. Особое внимание (как при краткосрочном, так и перспективном планировании) уделяют выявлению тех его категорий, потребность в которых может вырасти при ограниченном предложении на рынке труда. При количественном планировании персонала применяют методы:

- метод прямого счета (норма численности, обслуживания и др.);
- расчет методом коэффициентов. Здесь базовая численность работающих корректируется на коэффициенты изменения производительности труда, текучести кадров, уровня заболеваемости и других показателей;
- опытно-статистический метод – учитываются изменения показателей прошлого периода, которые корректируются на планируемый период;
- качественное планирование – метод экспертных оценок, когда эксперты анализируют тенденции изменения структуры персонала в планируемом периоде.

При планировании потребности в персонале следует учитывать влияние внешних и внутренних факторов. Основные внешние факторы:

- государственная экономическая политика (налоговые льготы и другие экономические условия, которые могут либо стимулировать, либо тормозить развитие предприятия);

- изменение спроса на выпускаемую продукцию и т. д.

Внутренние факторы:

- объем и качество выпускаемой продукции;
- количество рабочих мест;
- стратегия предприятия;
- перспективы развития предприятия;
- организационная структура управления;
- эффективность систем оплаты и стимулирования труда;
- прогрессивность техники и технологии;

- организация труда;
- текучесть кадров и т. д.

6.3. Планирование набора, использования и развития персонала

Планирование *набора* персонала включает:

- выбор способа набора персонала (объявление, агентство и т. д.) и размещение рекламы предприятия;
 - определение критерия выбора требований к кандидатам на должность (психогаммы, содержащие требования к психическим состояниям работника, вниманию, эмоциональным и волевым характеристикам и т. д.);
 - планирование правил и методов отбора работников (тестирование, интервью, при внутреннем найме – изучение мнения коллектива о работнике);
- разработка мер по социальной и психологической адаптации молодых работников.

Планирование *высвобождения* персонала. Высвобождение персонала – к нему прибегают в период убыточности работы предприятия, изменения его организационной структуры, внедрение «безлюдной» технологии, уменьшение объема выпуска не пользующейся спросом продукции. Планирование высвобождения персонала способствует:

- сохранение численности работников путем снижения сверхурочных работ и случаев внутреннего совместительства;
- прекращение приема новых работников;
- перераспределение имеющихся работников между подразделениями предприятия;
- сокращение штата: реактивное (когда из-за тяжелого финансового состояния предприятия появляются излишки рабочей силы, от которой нужно освободиться в короткий срок, это порождает социальную напряженность в коллективе) и опережающее, основанное на прогнозировании потребности в персонале и его естественной убыли.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей службы управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение увольнения. Отношение организации к пожилым сотрудникам является мерилем уровня культуры управления.

Планирование использования персонала ставит перед собой цели, заключающиеся в наиболее эффективном использовании потенциала и удовлетворении различных потребностей человека. С точки зрения *периода времени* такое планирование бывает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. Краткосрочное планирование позволяет оперативно распределять и перераспределять трудовые ресурсы в соответствии с предъявляемым к рабочим местам требованиям. Среднесрочное и долгосрочное планирование предусматривает меры по совершенствованию организации и управления производством и связанное с этим повышение отдачи от каждого работника.

С точки зрения *качества* планирование использования персонала означает: планирование расстановки кадров по подразделениям предприятия и рабочим местам в соответствии с их профессиональной подготовкой; планирование улучшения использования рабочего времени.

Планирование использования кадров осуществляется также посредством разработки планов замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области.

Особое внимание следует уделять вопросам занятости молодежи, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими возможностями, вопросы занятости молодежи. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их реальными возможностями и квалификацией. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

7. ПОДБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА

7.1. Система подбора персонала

Отдел кадров с помощью руководителей подразделений, определяет вакантные места, которые необходимо заполнить. Этапы процесса подбора и приема на работу:

- детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату;
- подбор кандидатов из внешних источников или резерва;
- отбор кандидатов;
- прием на работу.

Процесс подбора кадров начинается с установления числа назначений, которое зависят от штатного расписания текучести кадров и количества сотрудников, из которых после тестирования предстоит выбрать тех, кто займет вакантные должности. Детальное определение того, кто нужен организации, делается с учетом организационной структуры и с помощью должностных инструкций, определяются основные функции, которые должен выполнять работник. Для описания характеристик, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы данной должности подготавливаются:

- квалификационная карта, в ней указывается общее и специальное образование, знание языка;
- психограмма, в которой содержатся психологические требования к работникам, разрабатывается для каждой профессии.

Определить требования к кандидату приступают к следующему этапу – привлечение кандидатов. Главное ограничение на этом этапе – бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которые она может привлечь.

Процесс приема на работу заключается в сопоставлении требований, предъявляемые работодателю и квалификации кандидата.

Составить профиль необходимых качеств работника тремя способами:

- найти готовый профиль профессионально необходимых качеств для данной должности;
- использовать профессионалов для составления профиля;
- сопоставить профиль метод с помощью своих сотрудников.

При составлении профиля метода необходимо учитывать пять групп факторов:

1) основное содержание работы, включая должностные обязанности и описание рабочего места. Одинаковое название должности не означает одно и то же содержание работы;

- 2) организационная культура;
- 3) задачи и среда предприятия;
- 4) личность руководителя;
- 5) команда.

Проводя набор, следует помнить о том, что текучесть кадров всегда снижает эффективность работы, возникают дополнительные затраты на:

- средний период поиска нового работника – двух месячная гарантия;
- месяц на интервью и согласование;
- месяц на обучение, переподготовку и адаптацию сотрудника в коллективе;
- два месяца на достижение новым работником качественной работы

7.2. Этапы отбора персонала

На процесс отбора персонала влияют следующие факторы:

- 1) специфика предприятия (его размер, форма собственности, сложность технологии и производства, численность работающих и т. д.);
- 2) предложение рынка рабочей силы (из большего числа кандидатов выбрать сложнее);

- 3) условия, привлекательность работы (имидж предприятия, его перспективы);
- 4) место расположения предприятия;
- 5) образование, опыт работы и личные характеристики кандидатов.

Этапы *отбора* персонала:

1. Подготовка и рассылка объявлений о наличии свободных мест, где необходимо указать информацию о предприятии (наименование месторасположения), характеристику вакансии (круг задач и полномочий), требования к претенденту (по профессиональной подготовке, опыт, личные качества), указание льгот, преимущества, заработную плату.

2. Выбор критериев оценки и тестирование кандидатов на должность.

Тест – стандартное задание, применяемое с целью определения умственного развития, специальных способностей, качеств человека и других сторон его личности. Тесты бывают *функциональные*, используемые для изучения отдельных психических процессов человека (мышление, внимание) и *проективными*, предназначенные для исследования личности в целом. По структуре вопросы бывают *открытые* (респондент сам формулирует ответ) и *закрытые* (содержит несколько вариантов ответов, из которых респондент выбирает наиболее подходящий). Метод тестирования в управлении позволяет значительно упростить сбор информации, быстро провести сам процесс тестирования и обработку материалов, вывод содержится в ключе теста. Тестирование ставит кандидатов в одинаковые условия, обеспечив анонимность и объективность. После профессиональной апробации тестов ими можно пользоваться без участия специалистов.

Метод тестирования является доступным, оказывает помощь в кадровой работе. Примеры тестов: на достигнутый уровень знаний, характерологические тесты. Многопрофильные тесты, каждый из которых включает несколько признаков, по которым отбирают сотрудники. Сюда входят опыт работы, образование, стаж работы, отношения в коллективе. Претендентов оценивают по критериям: образование, опыт, профессиональные качества, уверенность, уравновешенность, целеустремленность, внимательность, сообразительность, изучение направленности. Неправильное использование тестов может ограничить круг кандидатов на должность, тесты применяют строго по назначению.

3. Приглашение претендентов на тестирование и отборочную систему, заполнение ими необходимых документов, сбор содержащейся в ней информации. При подборе тестов учитывать, что большинство их надежны в предсказании негативных результатов и менее эффективны в предсказании успешной деятельности для работника на новом месте, поэтому тестирование дополняется беседами с кандидатом на должность и другими неформальными методами отбора. Источниками информации о личности-претенденте является резюме, фотография, автобиография, копии дипломов, рекомендации.

4. Проведение предварительного отборочного собеседования с кандидатом (примерное интервью-собеседование). Рекомендуется придерживаться правил проведения беседы:

- хорошо знать профиль (должностные инструкции работника и заранее подготовить вопросы);
- отметить индикаторы желательных качеств результата;
- проанализировать представленные кандидатами документы (заявление, анкета) на предмет полноты и грамотности их заполнения, частоты смены места работы, почерк;
- дать кандидату ясное представление о его будущей работе не заманивая его достоинствами;
- выяснить причину оставления прежнего места работы;
- проанализировать устную и письменную информацию, сделать предварительные выводы о положительных и отрицательных качествах, о их соответствии или несоответствии требованиям вакантной должности;
- не делать поспешные выводы.

Примерный план интервью:

- 1) знание кандидатом вашего предприятия и самой работы;
- 2) учеба, обучение, образование;
- 3) опыт работы;
- 4) могут спросить о занятии в свободное время;
- 5) цели и намерения.

При проведении интервью необходимо:

- избегать вопросов, на которые можно дать односложные ответы, задавать вопросы начиная со слов «почему», «как», которые требуют развернутых ответов;

- не обсуждать вопрос размера заработной платы с кандидатом, не вызывающим интереса. При его прямых вопросах следует отвечать, что это в компетенции вышестоящих руководителей. При беседе с заинтересовавшим Вас кандидатом также нужно уходить от ответа;

- беседа должна обеспечить у обеих сторон объективное представление по всем интересующим вопросам. Если кандидат не интересен, то интервью можно сократить, но оставаться вежливым и внимательным;

- не лишнее – наведение справок о претенденте на предыдущем месте работы, проверка рекомендаций;

- анализ полученных результатов в принятии решения и итоговая беседа с кандидатом. На этом этапе следует: выяснить сохранилась ли заинтересованность к данной работе; сообщить кандидату время извещения его о решении, назвать дату и способы. При отказе в приеме на работу не давать объяснения причин, по которым кандидат не был принят, а тем более письменное, т.к может повлечь юридические осложнения;

- решение о найме должны приниматься всеми сотрудниками, принимавшими участие в интервью и руководителем. При этом желательно равноправие и право вето. Если несколько кандидатов имеют одинаковые шансы приема на работу, то следует назначить новое интервью.

Типичные ошибки при найме:

- использование малого числа кандидатов (не больше 5);
- отбор из слабой группы (лучше начать заново);
- личные симпатии и антипатии;
- неоправданная спешка.

7.3. Современные методы поиска и подбора персонала

Последнее время стали применяться современные методы, такие как:

- 1) скрининг – поверхностный подбор по формальным признакам (образование, возраст, пол, опыт). В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика, относит подходящих кандидатов, при этом осуществляется составление, широкомасштабное размещение, регулярное обновление вакансий в интернете, поиск в базах агентств подходящих кандидатов, рассылки им предложений с информацией о вакансии. Таким образом создается стабильный поток резюме, после чего проводится их первичная фильтрация по формальным признакам и передача отобранных резюме руководителю;

- 2) рекрутинг – углубленный подбор с учетом особенностей личности и деловых качеств кандидатов осуществляется агентством по базе кандидатов и по откликам на объявления. Результат подбора зависит содержание базы кандидата и опытности работников кадровой службы. Прошедшие резюме проходит тщательный отбор, интересующих кандидатов принятых на собеседование и тестирование;

- 3) качественный поиск – учитывает особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидатов, организуется прямым путем без объявлений

вакансии в СМИ. Это наиболее эффективная технология подбора персонала, но наиболее трудозатратная и дорогая;

4) хэд-хантинг – высокоэффективный поиск персонала высшего звена, а также редких специалистов. Включает в себя анализ вакансий, глубокую аналитическую работу по выявлению подходящих кандидатов, собеседование включает работу с мотивацией кандидата. Вероятность закрытия вакансии при скрининге не превышает 10 %. При рекрутинге в зависимости от его качества колеблется 10-80 %. Качественный поиск – технология, которая гарантирует практически 100-процентную вероятность нахождения и отбора нужного кандидата. Эта вероятность достигается соблюдением следующих принципов поиска:

- изучение реальных возможностей компании (обоснованности заказов). Все работодатели хотят принимать лучшие кадры, но для этого нужен качественный поиск – практически всегда переманивание работающего кандидата. Заказчик должен понять, что это надо ему, а не кандидату, т.к. он хочет приобрести для себя ценного специалиста;

- точное описание предполагаемой должности, т.к. одна и та же позиция или должность в различных компаниях требует от кандидатов различных качеств. Нельзя говорить: нам нужен лучший;

- сотрудничество заказчика с хэд-хантером (необходимо достигнуть доверия и взаимопонимания, так как хэд-хантеры имеют возможность подкорректировать ожидания и вложения заказчика не дожидаясь окончания отбора. Без каких-либо новых затрат это становится практически невозможно);

- анализ конкурентов заказчика и возможных кандидатов. Хороший кандидат – тот, кто успешно работает в требуемом сегменте рынка, поэтому выявляются компании, где может работать потенциальный кандидат;

- использование методов активного поиска. Отличительные особенности хорошего кандидата: имеет работу, объявления с вакансиями не читает, резюме рассылает редко. Многие заказчики полагают, что если они разместили объявление, то обязательно найдут работника. Заказчик должен определить место, где работали потенциальные кандидаты, составить большой список, пригласить на интервью, а затем отобрать подходящих – оформить малый список;

- изучение карьеры и достижений кандидата. Основным методом сбора информации о кандидате, после которого можно сделать вывод о его соответствии запросам заказчика является интервью. Опытный интервьюер может очень многое узнать о кандидате даже то, что он хотел бы скрыть;

- сбор рекомендаций о кандидате;

- подготовка кандидатов к переходу на другую работу.

Умение поддерживать кандидата и правильно организовать его переход – одно из условий успешного хэд-хантинга.

8. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

8.1. Сущность и критерии оценки персонала

Эффективное использование творческих способностей людей (кадрового потенциала) определяет результативность деятельности любой организации. Успешному решению данной задачи способствует оценка персонала. Она является одной из важнейших и сложнейших проблем управления персоналом и направлена на определение уровня эффективности работы и характеризует способность каждого работника оказать непосредственное влияние на достижение целей подразделения и организации в целом.

Оценка персонала производится:

- при приеме на работу;

- при решении вопроса повышения или понижения по должности;

- при определении необходимости в обучении;
- при материальном и моральном поощрении работника.

Оценка персонала – процесс установления соответствия качественных характеристик личности и результатов ее деятельности требованиям выполняемой работы. Составными частями этого процесса являются:

- текущий контроль за результатами деятельности;
- четкая формулировка требований, предъявляемых к должности;
- формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентация на выполнение должностных требований;
- комплексная оценка работника;
- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности;
- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения, служебного поощрения, повышения квалификации;
- доведение результатов оценки до работника.

При оценке результативности труда важное значение имеет правильный выбор количественных и качественных показателей, отражающих конечные цели работы предприятия.

Для оценки персонала используются три группы критериев:

- показатели оценки результатов деятельности: количество произведенной продукции; качество продукции; ритмичность работы;
- критерии профессионального поведения и аккуратности в работе: дисциплинированность; бережное отношение к оборудованию; добросовестность; готовность принять на себя дополнительную ответственность; готовность повышать квалификацию; самостоятельность в принятии решения;
- личностные факторы: компетентность, ответственность, коммуникабельность.

Выбор конкретных критериев оценки персонала зависит:

- от тех задач, для решения которых используются результаты оценки;
- от категории работников: результаты труда руководителя выражаются через итоги работы предприятия, условия труда работников, критерии умения управлять; результаты труда специалистов и служащих определяются исходя из объема, качества, своевременности и полноты выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей; результаты труда рабочих оцениваются по количественным и качественным показателям, которые зависят от усилий рабочего.

Оценка работников позволяет: найти возможности наилучшего использования способностей каждого работника; выявить талантливых сотрудников; решать, кого оставить в прежней должности, кого повысить, понизить.

Одним из наиболее действенных видов вознаграждения для рабочих – повышение разряда, для служащих – повышение должности. Решение о повышении должности принимается руководством после детального обсуждения личностных качеств и результативности труда кандидата. Должно основываться не только на стаже работы и уровне профессионализма, но и на учете разносторонних способностей работника.

Периодичность оценки зависит от многих факторов:

- специфика труда работника;
- срока истечения контракта;
- окончание работы по каждой конкретной задаче, однако, оценка персонала производится один раз в год. В оценке персонала участвуют руководители всех рангов и работники службы управления персоналом (или отдел кадров).

8.2. Основные методы и средства оценки персонала, их классификация

I. В зависимости от критериев оценки методы оценки персонала подразделяются на:

1. Методы, в которых значимость одного работника используется как критерий ценности другого. К ним относят:

- метод эталона (лучший работник принимается за эталон, с которым сравнивают другие сотрудники);

- метод рангового порядка (руководитель и эксперты по выбранным критериям и результатом работы размещают оцениваемых работников по 5 группам: лучшие, хорошие, средние, отстающие, худшие). Метод простой, но субъективный может повлечь интриги внутри подразделения.

2. Методы, основанные на сравнении деятельности работника с установленными стандартами и нормативами, которые он должен соблюдать. К ним относят:

- метод оценки уровня вклада работника в деятельности организации – результаты труда работника соотносятся не с индивидуальными плановыми показателями, а с показателями, установленными для должностных групп работников;

- метод соотнесения нравственных, деловых, психологических качеств сотрудников с требуемыми по данной должности. Наиболее распространенной разновидностью является метод характеристик – в его основе лежит влияние психологических свойств человека на характеристику его деятельности. Таким образом, составляется психологический портрет сотрудника. Основным недостатком – субъективизм, так как перечень качеств слабо привязан к основной деятельности. Они раскрывают внутреннюю структуру личности;

- метод оценки по степени достижения целей, поставленных перед работниками – достигнутые результаты составляются с конечными целями предприятия. Метод эффективен, если эти цели конкретны, измеримы, реальны, определены по срокам.

Оценка работника осуществляется в след последовательности: установление целей; конкретизация их по определенным показателям; технический контроль; оценка; доведение оценки результатов труда до исполнителей. Для выбора показателей в данном методе используются прямые показатели и относительные индексы.

- имитационные методы. По результатам решения конкретных производственной ситуации эксперты дают оценку по след критериям: производительность труда, качество труда, отношение к работе, дисциплинированность, готовность к сотрудничеству. По каждому из этих критериев проставляются 1 из 5 оценок:

1 – отдача недостаточна;

2 – она соответствует требованиям, но не более;

3 – находится на среднем уровне;

4 – превосходит требования;

5 – превосходит требования в высокой степени.

Чтобы повысить значимость какого-либо критерия, для него вводят коэффициент весомости. Важным условием этого метода является высокий уровень квалификации экспертов.

II. В зависимости от предмета оценки методы оценки персонала подразделяются:

1. *Шкальная шкала оценки – метод аттестации*, включает:

ФИО, должность, отдел, подразделение, причины аттестации, дата последней аттестации.

Рейтинг:

Отлично (100–90 баллов);

Высокий (90–80, результаты превосходят требования к должности, высокий уровень);

Хорошо (от 80–70, достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей);

Необходимо Улучшение (от 70–60, необходимо улучшение, неполное исполнение обязанностей);

Неудовлетворительно (60–50, неудовлетворительно);

Не аттестован (менее 50, не аттестован)

Критерии оценки: качество (аккуратность), производительность, знание работы, надежность, пригодность, независимость.

Рейтинг сотрудника выражается в определении численных значений, которые суммируются, и определяется уровень выполнения профессиональных обязанностей. При разработке шкалы рекомендуется: разрабатывать шкалу для каждого рабочего места, оценивать характеристики, за которыми стоят конкретные проявления поведения, каждый пункт шкалы должен быть кратким и однозначным.

Метод альтернативного ранжирования предусматривает ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по выбранным критериям: работающий с наилучшим рейтингом и с наихудшим рейтингом.

Метод попарного сравнения. При сравнении «+» ставится лучшему из сравниваемой пары, однако это сложно сделать, если очень много сотрудников и пар слишком велико.

Метод принудительного (заданного распределения) позволяет распределять всех сотрудников подразделения по категориям, по конкретным показателям.

Метод критических случаев предусматривает постоянную фиксацию удачных и нежелательных случаев исполнения обязанностей каждого подчиненного. Эту работу выполняет руководитель, который периодически объективно анализирует результаты оценки.

Рейтинговые шкалы, привязанные к качествам работника. Важнейший компонент оценки – список задач, которые выполняет работник, затем учитывается время, способы и степень затраченных усилий.

9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

9.1. Потребности и основные теории мотивации человека

Для эффективного решения проблемы рационального использования трудовых ресурсов на предприятиях, улучшения корпоративной культуры и совершенствования стиля управления необходимо изучать внутренние побудительные силы каждого работника, разрабатывать и внедрять прогрессивные системы оплаты и стимулирования труда. Мотивация – процесс формирования у работников или коллектива заинтересованности в достижении личных целей и организации в целом. Функции мотивации:

- экономическая – усиление материальной и моральной заинтересованности в повышении эффективности производства;
- социальная – развитие личности, удовлетворение ее потребностей, повышение уровня жизни;
- психологическая – моральный климат в коллективе;
- воспитательная – высокие нравственные качества работника.

Источник мотивации – потребность, требующая удовлетворения и побуждающая к действию. Основные теории мотивации следующие:

1. Содержательные теории:

- теория потребностей Маслоу;
- теория Мак Клееланда – развитие теории Маслоу. Существуют три высшие потребности: во власти, в успехе, в принадлежности к определенному классу.

2. Процессуальные теории:

- теория Врума – теория «ожиданий». Человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей. Желание выполнить работу зависит не только от возможности это сделать, но и от размера вознаграждения;

- теория Адамса – теория равенства и справедливости. Человек всегда сравнивает свои усилия и вознаграждение с усилиями и вознаграждением других работников. Работодатель должен осуществлять мониторинг системы поощрения и принимать меры по совпадению его оценки с оценкой работника.

3. Теории отношения к труду:

- теория Мак-Грегора. Выделяют два типа работников – X (человек от природы ленив, не проявляет инициативы, если его не подтолкнуть, принуждается к работе наказанием или поощрением) и Y (у человека существует естественная потребность в работе, творчестве, его не нужно заставлять, а надо побуждать).

- теория Оучи – человек не относится ни к X, ни к Y, а к типу Z (в зависимости от ситуации ведет себя как X или как Y). Эффективность стимулирования зависит от степени учета руководителем отношения работника к труду, его потребностям и стремлениям.

- теория Шейна – выделяют три вида человека:

1 – рациональный экономичный человек – люди делают то, что несет им экономическую выгоду, они пассивны, ими надо руководить.

2 – социальный человек – ощущает свою индивидуальность через отношение с другими людьми, получает удовольствие от общения, а не от самой работы.

3 – сложный человек – люди изменчивы, ими движут разные стимулы, которые необходимо учитывать и на них реагировать.

9.2. Мотивационное ядро личности

Потребности становятся побудительными мотивами в поведении индивида и формируют его интерес только тогда, когда они осознаются в полной мере и появляется желание их удовлетворить. В этом случае человек намечает схему действий и делает все, чтобы достичь поставленной цели. Интересы людей многообразны и в значительной мере обусловлены ценностями – представления субъекта о главных целях жизни и средствах их достижения. В связи с этим различают ценности-цели и ценности-средства. Содержание ценности зависит от уровня развития и культуры человека и общества в целом.

Мотивы – побудители к определенным действиям, с помощью которых человек обосновывает свое поведение в той или иной ситуации. Совокупность одновременно воздействующих мотивов, определяющих выбор профессии, место работы, стиль отношений с коллегами и т. п. называют мотивационным ядром человека. А отношение к определенным ситуациям и готовность к определенным действиям характеризует его установки.

Мотивы человека подвижны и определяются многими факторами:

1. Соответствие уровня своего мастерства требованиям, предъявляемым работой (самовыражение).

2. Ясность поставленных задач.

3. Ценность ее для организации.

4. Обратная связь, оценка важности и успешности работы со стороны начальства, сотрудников или подчиненных.

5. Сбалансированность власти и ответственности, степень самостоятельности.

Влияние перечня факторов зависит от стажа в должности.

На первом году работы основными являются первые четыре фактора. Начиная со второго, важнейшим мотиватором выступает степень самостоятельности принятия решений. А после пяти лет ни один из факторов не обеспечивает удовлетворенности

работой, поэтому результативность ее начинает снижаться. Максимальная эффективность достигается после 2–3 лет работы. На предприятии должна действовать четкая система контроля за стажем работы сотрудников на одной должности.

9.3. Совершенствование стимулирования труда

Стимулирование – средство воздействия на человека, способность вызвать у него заинтересованность в достижениях конкретных результатов труда. Если такой заинтересованности нет, то работник вынужден либо терпеть существующую систему мотивации, либо искать новое место работы.

Внутренние и внешние стимулы соединяются в концепции «корпоративного духа» (Оучи):

- руководитель должен заботиться не только об уровне заработной платы, но и о качестве жизни работника;

- заинтересованность предприятия в работнике должна обеспечиваться путем предоставления ему выбора наиболее подходящего вида деятельности.

Кроме внешних и внутренних, различают стимулы: материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (социальные, моральные, творческие, психологические).

Чтобы система мотивации была более эффективной она должна отвечать следующим требованиям:

- 1) комплексность – применение всех видов материального и нематериального стимулирования в их тесной взаимосвязи и оптимальном сочетании;

- 2) научно обоснованная дифференциация – установление прямой связи размера вознаграждения с показателями деятельности работника и предприятия в целом;

- 3) любое вознаграждение должно быть ощутимым (порог 10–15 %);

- 4) гласность – информирование коллектива о процессе начисления и вручения наград;

- 5) гибкость системы поощрения предполагает ее пересмотр в связи с изменениями условий производства;

- 6) оперативность – любое вознаграждение или наказание должно следовать сразу;

- 7) избирательность – дополнительный вклад должен быть замечен и вознагражден;

- 8) принцип справедливости;

- 9) учет психологических особенностей восприятия поощрения или наказания.

Основные пути развития творческой активности: разработка и внедрение эффективной системы оплаты и стимулирования труда, создание четкой системы продвижения, совпадение содержания труда с целями личности.

10. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

10.1. Управление развитием персонала

Одним из важных условий эффективной работы предприятия является высокий интеллектуальный потенциал сотрудников. Так как знания быстро устаревают – потенциал сотрудников имеет тенденцию к снижению. Поэтому для его поддержания и развития требуются усилия и средства. *Задачи развития персонала:* обеспечение эффективных условий для социальной и профессиональной адаптации; использование эффективных форм подготовки и переподготовки; повышение уровня компетентности персонала не только в областях профессиональных знаний, но и более широких аспектах; усиление заинтересованности работников в развитии профессиональных знаний.

Управление развитием персонала осуществляется:

- на уровне личности: сотрудник сравнивает свою компетенцию с требованиями занимаемой должности и, в случае несоответствия, принимает решение о необходимости дополнительного обучения;

- на уровне предприятия: производится оценка потребности в квалифицированном персонале и принимается решение по обеспечению соответствия необходимых и имеющихся ресурсов за счет привлечения работников с рынка труда или обучения своих сотрудников.

Процесс развития персонала можно разбить на следующие этапы:

- адаптация молодых работников к условиям труда и к коллективу;
- подготовка и переподготовка квалифицированных кадров;
- повышение квалификации работников;
- информационное обеспечение процесса развития кадров.

Мероприятия по развитию персонала планируются и осуществляются в следующем порядке:

- определяется кадровая политика предприятия;
- выявляется, какими знаниями уже владеет сотрудник, и соответствуют ли они предъявляемым требованиям в настоящее время и на будущее;
- разрабатываются мероприятия по развитию персонала, выбираются способы из реализации; уточняются ответственные исполнители и порядок проведения занятий;
- предусматриваются финансы;
- анализируется ход мероприятий и их влияние на развитие, окупаемость вложенных средств.

10.2. Сущность профориентации и адаптации персонала

Профориентация – система мер по профинформированию и профконсультации, помогающая выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и личным способностям человека. *Цель* профориентации – оказание помощи людям, ищущим работу, в выборе профессии и специализации, нахождении места работы с учетом интересов. *Задача* профориентации: информирование заинтересованных лиц о видах деятельности.

Формы профориентации:

- профессиональное обучение;
- профинформирование – система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, условиями оплаты;
- профконсультации – оказание помощи путем изучения личности, обратившейся за консультацией;
- профотбор – часть найма, выбор – кто из группы работников-кандидатов при равных условиях способен наилучшим образом выполнить конкретные трудовые функции.

Адаптация – приспособление личности к новой для нее социальной среде. Каждый работник, исходя из потребностей и ценностей, предъявляет определенные требования к содержанию и условиям труда. Коллектив также имеет свои нормы и традиции и также предъявляет свои требования. Чем скорее нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями сотрудника, тем успешнее будет процесс взаимодействия.

Трудовая адаптация персонала – приспособление работника и организации, основанное на включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, социально-психологических условиях.

Виды адаптации:

- первичная (вновь принятый работник);

- вторичная (переход на новое место);
- социальная (привыкание к коллективу);
- профессиональная (привыкание к рабочему месту).

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

- 1) оценка уровня подготовки новичка, разработка системы адаптации – знакомства;
- 2) практическое знакомство новичка с его обязанностями и требованиями, к нему предъявляемыми;
- 3) действенная адаптация – приспособление новичка к статусу, построение межличностных отношений;
- 4) функционирование: постепенное преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильной работе. Этот этап наступает после года работы (если регулировать процесс адаптации – через несколько месяцев).

Программа ориентации включает вопросы: общее представление о компании; политику организации – принципы кадровой политики; оплату труда; дополнительные льготы; распределение обязанностей руководителя и службы управления персоналом при адаптации персонала.

Функции и мероприятия адаптации:

- состояние программы ориентации и адаптации – руководитель выполняет – служба управления персоналом assisteрует;
- ознакомление работника с предприятием – руководитель контролирует – служба управления персоналом выполняет;
- объяснение задач и требования к работнику – руководитель и служба управления персоналом выполняют;
- введение работника в рабочую группу – руководитель выполняет – служба управления персоналом поддерживает;
- поощрение опытных работников и оказание помощи новичкам – руководитель выполняет – служба управления персоналом поддерживает.

10.3. Организация обучения персонала

Целью *обучения персонала* является получение знаний и образования.

Образование – процесс и результат усвоения систематических знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Образование подразделяют на общее и профессиональное. Непрерывное образование – процесс и принцип формирования личности, способствующий ее постоянному развитию, предусматривает повышение квалификации, переподготовку и самообразование. Процесс образования как результат – подготовленность человека к определенному виду деятельности (подтверждается соответствующими документами). Обучение персонала – целенаправленный, организованный и планомерно осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения.

Различают три вида образования:

- 1) подготовка кадров (обучение и выпуск квалифицированных кадров);
- 2) повышение квалификации – обучение кадров в целях совершенствования знаний в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;
- 3) переподготовка кадров – обучение в связи с изменением требований к результатам труда и его содержанию.

Обучение требуется если: человек поступает на предприятие; у работника не хватает определенных знаний и навыков; работник назначается на новую должность. Требования к обучению персонала:

- 1) добровольность;
- 2) заинтересованность в результатах;

3) обучаемый должен знать, что рабочее место только для высококвалифицированных работников.

Обучение должно быть непрерывным и охватывать всех работников. Обучение может осуществляться как на предприятии, так и вне него. Обучение может быть групповым с отрывом от производства (семинары, конференции); групповым без отрыва от производства (курсы); индивидуальным (с отрывом – стажировка; без отрыва – дистанционное, коучинг). Семинары могут быть открытыми и закрытыми.

Обучение с отрывом от производства проводится специалистом, не являющимся сотрудником данной организации. Смысл – получение новой информации извне. Особая разновидность обучения на рабочем месте – наставничество (коучинг) – обучение без отрыва от производства путем взаимодействия более опытного сотрудника с менее опытным, отличается от индивидуального обучения тем, что работнику даются дополнительные права и ответственность.

Заочное обучение не предполагает прямого контакта с преподавателем.

Преимущества обучения с отрывом от производства: опытный преподаватель; современная информация; обмен опытом с другими сотрудниками. Недостатки: дорого, отрыв сотрудников.

Конференции – групповое взаимодействие, в ходе которого рассматриваются актуальные проблемы.

Концепции обучения квалифицированных кадров:

1) концепция специализированного обучения;
2) концепция многопрофильного обучения (эффективна с экономической точки зрения, однако существует риск для предприятия – работник менее привязан к рабочему месту);

3) концепция обучения, ориентированная на личность. Необходимо рассматривать все виды обучения совместно, так как они связаны друг с другом.

Обучение квалифицированных кадров является эффективным, если связанные с этим затраты будут ниже затрат на повышение производительности труда за счет других факторов.

10.4. Управление служебной карьерой

Для развития персонала и повышения его заинтересованности в повышении квалификации огромное значение имеет организация служебного роста работников. *Карьера* – последовательность этапов развития человека.

Существует два вида карьеры: профессиональная (углубление знаний и навыков в одной специальности) и внутриорганизационная – охватывает все стадии развития работников. Карьера осуществляется в несколько этапов:

- 1) становление (адаптация, получение опыта);
- 2) продвижение к более высокой должности;
- 3) сохранение и закрепление достигнутых результатов;
- 4) завершение карьеры.

Скорость достижения высшей точки карьеры зависит как от человека, так и от системы управления карьерой. С приобретением работником опыта его энтузиазм растет до определенного момента работы (около пяти лет), а потом падает.

Управление карьерой включает:

- разработку и осуществление программы обучения;
- наличие открытой для всех сотрудников информации о вакантных местах;
- формирование и управление кадровым резервом;
- постоянная поддержка и награждение инициативных работников.

Для карьерного роста необходимо: правильный выбор будущей профессии; учиться, работать и правильно вести себя в коллективе; строить свою линию поведения в зависимости от коллектива; не стремиться сблизиться с кем-либо из сотрудников, больше

слушать, чем говорить; не ждать, пока руководитель заметит способности, а раскрывать их.

10.5. Формирование кадрового резерва предприятия

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностями к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности, прошедших систематизированную подготовку.

Классификация кадрового резерва:

1) по виду деятельности: резерв развития (группа специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений) и резерв функционирования (в данный момент времени);

2) по временному назначению: кандидат, может быть, выдвинут на должность в настоящее время или в ближайшие один – три года.

Принципы формирования кадрового резерва:

1) принцип актуальности;

2) принцип соответствия кандидата должности;

3) принцип перспективности кандидата.

Источники формирования кадрового резерва: руководители дочерних предприятий и филиалов; специалисты, имеющие соответствующее образование и зарекомендовавшие себя; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Основные этапы работы с кадровым резервом:

1) анализ потребности в кадровом резерве (определение текущей и перспективной потребности в кадрах, определение фактической численности подготовленного в данный момент резерва; определения примерного процента выбытия из резерва отдельных работников; определения персональной ответственности руководителя).

2) формирование и составление списка резерва (определение кого включать в резерв, какое обучение необходимо пройти). При формировании списка кандидатов необходимо учитывать: требования к должности; профессиональную характеристику работников; перечень должностей, на которые претендует кандидат; рекомендации.

3) Подготовка кандидата, включающая следующие программы подготовки: общая программа (теоретическая подготовка); специальная программа; индивидуальная программа;

4) Социально-психологическая подготовка кандидата (для облегчения профессиональной адаптации необходимо детально ознакомить работника с правилами поведения в новом коллективе). Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого со стороны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акунец, В.П. Управление персоналом / В.П. Акунец, Е.Н. Савкова. – Минск, 2000. – 320 с.
2. Акунец, В.П. Управление персоналом. Практикум / В.П. Акунец, Е.Н. Савкова., Минск, 2000. – 120 с.
3. Бандурка, А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: Фортуна, 1998. – 463 с.
4. Бандурка, А.М. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / А.М. Бандурка, Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 381 с.
5. Беляцкий, Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2001. – 320 с.
6. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: Основы лидерства. Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2001. – 320 с.
7. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: деловая карьера. Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Выш. шк., 2001. – 252 с.
8. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: пер. с англ. / Э. Берн; под общ. ред. М.С. Мацковского. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 400 с.
9. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции. Учеб. пособие / А.А. Брасс. – Минск: ООО «Мисанта», 2002. – 185 с.
10. Глушаков, В.Е. Современные технологии менеджмента, маркетинга и психологии / В.Е. Глушаков., Т.И. Глушакова. – Минск: Технопринт, 2000. – 464 с.
11. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. Учеб. пособие / Е.В. Маслов. – Минск: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
12. Кузьмин, И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И.А. Кузьмин. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2000. – 234 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Островский, С.Е. Психология управления: учебно-методическое пособие для студентов технических вузов / С.Е. Островский. – Минск: БНТУ, 2009. – 139 с.
2. Розанова, А.В. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Экзамен, 2003. – 190 с.
3. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. пособие / В.В. Травин. – Минск: Дело, 2000. – 272 с.
4. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отделение, 2007. – 568 с.
5. Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.