Министерство образования и молодежной политики Свердловской области
ГАПОУ СО
«ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОЛЛЕДЖ ТРАНСПОРТНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА»

А.А.Романова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

2018

ОДОБРЕНО:	**СОГЛАСОВАНО:**	**УТВЕРЖДАЮ:**
цикловой комиссией	Заместитель директора	Заместитель директора
43.02.14 Гостиничное дело	по НМР работе ЕКТС	по УВР ЕКТС
Председатель комиссии:		
Романова А.А.	Т.К. Пермякова	А.М. Шанин

Автор: **Романова А.А.,** преподаватель дисциплины «Управление персоналом» Екатеринбургского колледжа транспортного строительства

Рецензенты: **Трубина М.Л.,** заместитель директора по производственной и социальной работе Свердловского областного педагогического колледжа

Колупаева Е.Л., преподаватель специальных дисциплин Екатеринбургского колледжа транспортного строительства

В учебном пособии излагаются основы знаний по проблемам управления персоналом в организациях. Рассмотрена система работы с персоналом, освещены передовые персонал – технологии. Особое место уделяется регламентации и научной организации труда. Отдельные темы посвящены вопросам мотивации и оплаты работников современных предприятий.

Учебное пособие предназначено для студентов специальности 43.02.14 Гостиничное дело.

Екатеринбургский колледж транспортного строительства

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение……5
Раздел 1. Система работы с персоналом……..6
Тема 1.1. Персонал как система…….....6
1.1.1. Рынок трудовых ресурсов…….....6
1.1.2. Классификация персонала по категориям…….....7
Практическое занятие …….....9
Тема 1.2. Кадровая политика……... ..9
1.2.1.Современная кадровая политика организации…….. 10
1.2.2. Концептуальные кадровые документы…… 10
Практическое занятие ……..…12
Тема 1.3. Подбор персонала…….. 12
1.3.1. Профессиональный набор и отбор персонала…… 12
1.3.2. Методы профессионального отбора кадров……..15
Практическое занятие ……..……17
Тема 1.4. Оценка персонала…….. 17
1.4.1. Методы оценки персонала……17
1.4.2. Аттестация кадров……19
Тема 1.5. Расстановка персонала……..20
1.5.1. Принципы и методы расстановки персонала…….20
1.5.2. Типовые модели карьеры……..21
1.5.3. Движение персонала…….. 22
Тема 1.6. Адаптация персонала…….23
1.6.1. Адаптация персонала……..… .24
1.6.2. Испытательный срок……. 24
1.6.3.Адаптация молодых специалистов.
Наставничество и консультирование …….. 28
Практическое занятие …….. 28
Тема 1.7. Обучение персонала……..…. 29
1.7.1.Система российского образования……..... 29
1.7.2. Профессиональная подготовка……..30
1.7.3. Повышение квалификации……..…. 31
1.7.4. Переподготовка кадров…… 32
Раздел 2.Организация работы с персоналом …… 34
Тема 2.1 Современные модели управления персоналом……..... 34
2.1.1.Эволюция управленческой мысли……..…. 34
2.1.2.Основные модели управления персоналом в организации…… 35
2.1.3. Американская и японская модели управления персоналом. ..……. 38
Практическое занятие ……... 39
Тема 2.2 Современные принципы управления персоналом в организации..…...39
2.2.1. Принципы управления персоналом в современной организации…….. 40
2.2.2.Распределение основных функций управления персоналом
в организации…… 41
Тема 2.3 Регламентация управления……..…42
2.3.1.Правила внутреннего трудового распорядка…… 43
2.3.2. Положение о подразделениях……... 43

2.3.3. Должностные инструкции……....44
2.3.4. Контракты с персоналом…….. 45
Практическое занятие ……..… 46
Тема 2.4 Научная организация труда……..…… 46
2.4.1. Организация рабочего места……...…. 46
2.4.2. Целевое планирование……...… 48
2.4.3. Техника личной работы менеджера…… 49
2.4.4. Нормирование труда……..…… 50
Тема 2.5 Основы лидерства……...… 51
2.5.1.Сущность понятий: руководство, лидерство……..…… 51
2.5.2.Основные теории лидерства……..… 52
Практическое занятие ……..…. 53
Тема 2.6. Формирование коллектива…….. 53
2.6.1. Коллектив как социальная группа. Характеристика социальных групп…53
2.6.2. Программа создания коллектива……54
Практическое занятие ……..……..56
Раздел 3. Мотивация, оплата и эффективность……..57
Тема 3.1 Мотивация труда……..57
3.1.1. Понятие мотивации, ее сущность……57
3.1.2. Содержательные теории мотивации……58
3.1.3. Процессуальные теории мотивации……..59
Практическое занятие ……..…..60
Тема 3.2 Материальные и духовные потребности……..60
3.2.1. Виды потребностей……...…..60
3.2.2. Планирование материальных потребностей……..…..61
3.2.3. Развитие личности работника организации……..…..62
3.2.4. Качество трудовой жизни……..63
Тема 3.3 Оплата труда……..64
3.3.1. Теория оплаты труда……..…..65
3.3.2. Системы оплаты труда в организации……..…..66
Практическое занятие ……..……..68
Тема 3.4 Методы управления……..68
3.4.1. Административные методы……..…….69
3.4.2. Экономические методы…….…….69
3.4.3. Социально - психологические методы……..70
Тема 3.5 Эффективность работы персонала……..…… 70
3.5.1. Методики эффективности работы персонала……..…..70
3.5.2. Критерии эффективности работы персонала……...…..71
Глоссарий……73
Литература……...……77

ВВЕДЕНИЕ

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в организации: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности деловых организаций.

В настоящее время управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению. Именно поэтому курс «Управление персоналом» занимает ведущее место в подготовке современных управленческих кадров.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» ставит своей целью дать студентам знания об управлении людьми в деловой организации, а также познакомить их с передовыми персонал – технологиями, разработанными в зарубежной и отечественной практике.

Предлагаемое учебное пособие обобщает современные представления об управлении персоналом в организации.

Предмет науки управления персоналом – управленческие, социально – экономические отношения, складывающиеся при совместном труде в процессе достижения поставленных организацией целей.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» тесно связана с такими науками как менеджмент, управленческая психология, статистика, психология труда, право и др.

Данное учебное пособие составлено в соответствии с Государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальности 100105 «Гостиничный сервис».

Учебное пособие содержит теоретический материал, вопросы для самоконтроля, практические задания, глоссарий, библиографию.

В теоретической части излагаются основные понятия науки и практики управления персоналом, представлены современные концепции управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделяется формированию, использованию и развитию персонала организации.

Практические задания направлены на закрепление теоретического материала, формирование компетенций по управлению персоналом в современной организации.

Данное учебное пособие предназначено для работы преподавателя со студентами как на учебных занятиях, так и для самостоятельной работы студентов.

Рекомендуется для студентов специальности 100105 «Гостиничный сервис» как очной, так и заочной форм обучения.

Раздел 1. СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1.1. Персонал как система

1.1.1. Рынок трудовых ресурсов.
1.1.2. Классификация персонала по категориям.

Основные понятия: рынок трудовых ресурсов, персонал, кадры, человеческие ресурсы, вертикальное разделение труда, горизонтальное разделение труда.

1.1.1. Рынок трудовых ресурсов

В современной научной литературе существуют различные подходы к определению рынка трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда 1 и 2 групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

Занятыми являются лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму, самостоятельно или с несколькими компаньонами, выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе (из – за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т. д.).

Безработными считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает функционирование рыночной экономики на основе действия закона спроса и предложения. На рынке трудовых ресурсов взаимодействуют работодатели (субъекты собственности на средства производства) и наемные работники, формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу.

Основными компонентами рынка трудовых ресурсов являются:

- совокупный спрос или общая потребность экономики в наемной рабочей силе;
- совокупное предложение, включающее всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения;
- стоимость (цена) рабочей силы;
- конкуренция (между работниками, работодателями, работниками и работодателями);
- резервирование рабочей силы.

Совокупный спрос на рабочую силу определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике и требующих заполнения. Спрос на рабочую силу

охватывает всю сферу общественного труда и включает как укомплектованные работниками, так и свободные рабочие места.

Совокупное предложение рабочей силы охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры), а также лиц, желающих трудиться не по найму, а на правах самозанятости или предпринимательства.

В своем единстве совокупный спрос и совокупное предложение определяют емкость совокупного рынка труда.

Рабочая сила – способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую стоимость и денежную стоимость (цену).

Труд – умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Различают такие разновидности труда: интеллектуальный и производственный, простой и сложный, полезный и абстрактный, прибавочный и прошлый.

Стоимость рабочей силы – это цена материальных и духовных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, т.е. для полного удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

Процесс превращения трудовых ресурсов проходит три стадии: потенциальное трудоспособное население; профессиональное обучение с занятием рабочих мест на предприятиях; рабочая сила реализуется в производстве и создает потребительскую стоимость.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает рабочей силой предприятия и организации, которые формируют спрос на производственный и интеллектуальный труд.

1.1.2. Классификация персонала по категориям

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко применяются такие понятия, как «кадры» и «персонал».

Так, под ***кадрами*** понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Понятие «***персонал***» означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Вместе с этим персонал в управленческой науке определяется как социально – экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия.

Начиная с середины 1980 – х г.г. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «***человеческие ресурсы***». Человеческие ресурсы – термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества. Подход к людям как к экономическому ресурсу означает отказ от представлений о рабочей силе как о «даровом богатстве», освоение которого не

требует инвестиций и организационных усилий со стороны предприятия, общества. Ориентация на экономическую полезность человеческих ресурсов требует целевых капиталовложений, связанных с формированием, рациональным использованием и развитием трудовых и творческих способностей работников для достижения эффективности деловых организаций.

Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образование, отражающее его качественные и количественные характеристики.

Количественные характеристики персонала выражаются численностью работников организации, которая требуется для достижения целей ее деятельности.

Все многообразие качественных характеристик можно подразделить на три основные группы:

- *психофизиологические* – способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
- *квалификационные* - объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающие способности работников к труду определенного содержания и сложности;
- *социальные* - уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда.

Главным критерием качества персонала современной организации является квалификация. ***Квалификация*** – это динамичная способность человека выполнять предусмотренные технологией трудовые операции или работу определенной сложности. Другими словами, квалификация характеризует уровень профессионального развития работника, его опыт, навыки, умения.

Профессионально – квалификационная структура включает в себя профессиональную и квалификационную структуры. *Профессиональная структура* персонала предполагает соотношение представителей различных профессиональных групп, *квалификационная* – соотношение работников различных уровней квалификации.

Социально – демографическая структура характеризует такие показатели, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, потребности, мотивы.

В России все работники делятся на категории по следующим квалификационным признакам:

1. *По функциям, выполняемым в производственном процессе*, персонал подразделяется на шесть категорий: рабочие (основные и вспомогательные), инженерно – технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал, ученики, охрана.

2. *По характеру фактической деятельности (роду занятий).* Основанием для отнесения работника к категории служит не образование, а занимаемая должность; в основу классификации занятий положено сочетание профессионального и отраслевого признаков.

3. *По принципу участия в технологическом процессе*. По производству продукции рабочие подразделяются на основных и вспомогательных, а ИТР – на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

4. *По сроку работы различаются*: постоянные, сезонные и временные работники.

Практика совершенствования структуры персонала выработала различные подходы к делению работников:

- *функциональный принцип* подразделяет работников на группы по профессиям (специальностям);
- *административно – правовой* принцип предполагает различать работников по занимаемой должности;
- *технологический* принцип классифицирует работников в зависимости от их роли в процессе принятия решений (руководители предприятий, специалисты, технические исполнители).

Социальная система организации разделяется на две основные подсистемы – управляющую и управляемую. Таким образом, субъектом управления выступает управленческий персонал, а объектом – производственный персонал.

Среди управляющих принято выделять три группы управленческого персонала в зависимости от места, занимаемого в иерархии управления.

1. Высший уровень управления – это группа высших должностных лиц организации, занимающих должности президента, исполнительных директоров, а также другие лица, непосредственно ответственные за основные подразделения или за главные функции компании.
2. Средний уровень – это группа должностных лиц, ответственных за решение среднесрочных задач и функций организации, за работу самостоятельных подразделений, отделов, проектов и программ.
3. Низший уровень управления – это работники, выполняющие преимущественно управленческие функции, но не имеющие в подчинении других управляющих. К ним относятся мастера, начальники, распорядители работ, бригадиры.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем вызвана необходимость управления персоналом?
2. Какие понятия характеризуют рынок трудовых ресурсов?
3. Назовите качественные характеристики персонала.
4. Какие группы входят в управленческий персонал?

Практическое занятие

1. Проведите сравнительный анализ понятий: кадры, персонал, человеческие ресурсы.
2. На примере конкретной организации постройте структурно – логическую схему «Классификация персонала по категориям».

Тема 1.2. Кадровая политика

1.2.1. Современная кадровая политика организации
1.2.2. Концептуальные кадровые документы.

Основные понятия: кадровая политика, концептуальные кадровые документы, Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор.

1.2.1. Современная кадровая политика организации

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая политика формируется государством, ведущими партиями и дирекцией организации и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятии.

Кадровая политика включает следующие элементы:

- тип власти в обществе;
- стиль руководства;
- философия предприятия;
- правила внутреннего распорядка;
- коллективный договор.

Исходными документами для формирования кадровой политики являются:

- Конституция (Основной закон);
- Программа правящей партии;
- Гражданский кодекс;
- Кодекс законов о труде.

Кадровая политика предприятия должна находить отражение в следующих документах:

- Устав предприятия;
- Философия предприятия;
- Коллективный договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Контракт сотрудника;
- Положение об оплате труда;
- Положение об аттестации кадров.

1.2.2. Концептуальные кадровые документы

Концептуальные кадровые документы представляют собой документально оформленную информацию, содержащуюся в нормативных документах.

Философия организации – это совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению стратегических целей организации. Философия организации содержит следующие разделы:

- цели и задачи организации;
- декларация прав сотрудника;
- деловые и нравственные качества;
- условия труда, рабочее место;
- оплата и оценка труда;
- социальные блага;
- социальные гарантии;
- увлечения (хобби).

При разработке философии организации необходимо учитывать особенности функционирования организации: национальный состав сотрудников; региональную специфику (область, город); тип производства; отрасль народного хозяйства; количественный состав; уровень жизни работников; культурный уровень персонала; взгляды и позицию собственника (хозяина); личные убеждения директора.

Правила внутреннего трудового распорядка являются нормативным документом, регламентирующим прием и увольнение сотрудников, рабочее время, организацию труда, порядок разрешения трудовых споров, получения социальных благ и гарантий, вознаграждения и наказания. Правила внутреннего трудового распорядка должны соответствовать Кодексу законов о труде и Типовым правилам, а также учитывать специфику предприятия.

Правила внутреннего трудового распорядка содержат основные разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения сотрудников;
- время труда и отдыха;
- основные обязанности администрации;
- служебные и коммерческие тайны;
- меры поощрения и взыскания.

Коллективный договор – соглашение между администрацией, профсоюзным комитетом и трудовым коллективом предприятия по решению производственных и социальных задач и улучшению условий труда рабочих и служащих. Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально – трудовые отношения между представителями работников и работодателя.

Основными принципами заключения коллективных договоров и соглашений являются:

- соблюдение норм законодательства;
- полномочность представителей сторон;
- равноправие сторон;
- свобода выбора и обсуждения вопросов, составляющих содержание коллективных договоров, соглашений;
- добровольность принятия обязательств;
- реальность обеспечения принимаемых обязательств;
- систематичность контроля и неотвратимость ответственности.

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;

- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;

- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;

- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;

- контроль за выполнением коллективного договора и ответственность сторон;

- отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при своевременном и полном их выполнении.

Коллективный договор вступает в силу с момента подписания его сторонами либо со дня, установленного в коллективном договоре, и действует в течение всего срока. По истечении установленного срока коллективный договор действует до тех пор, пока стороны не заключат новый или не изменят, дополнят действующий.

Коллективный договор сохраняет свое действие в случае изменения состава, структуры, наименования органа управления организацией, расторжения трудового договора (контракта) с руководителем организации.

При реорганизации коллективный договор сохраняет свое действие на ее время, затем может быть пересмотрен по инициативе одной из сторон.

При смене собственника имущества организации действие коллективного договора сохраняется в течение трех месяцев. В этот период стороны вправе начать переговоры о заключении нового коллективного договора или сохранении, изменении и дополнении действующего.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие документы Вы бы использовали для формирования кадровой политики организации?
2. Какие разделы включает философия организации?

Практическое занятие

1. Проанализируйте особенности современной кадровой политики в России.
2. Какие, на Ваш взгляд, можно выделить положительные и отрицательные качества российского работника?

Тема 1.3. Подбор персонала

1.3.1. Профессиональный набор и отбор персонала.
1.3.2. Методы профессионального отбора кадров.

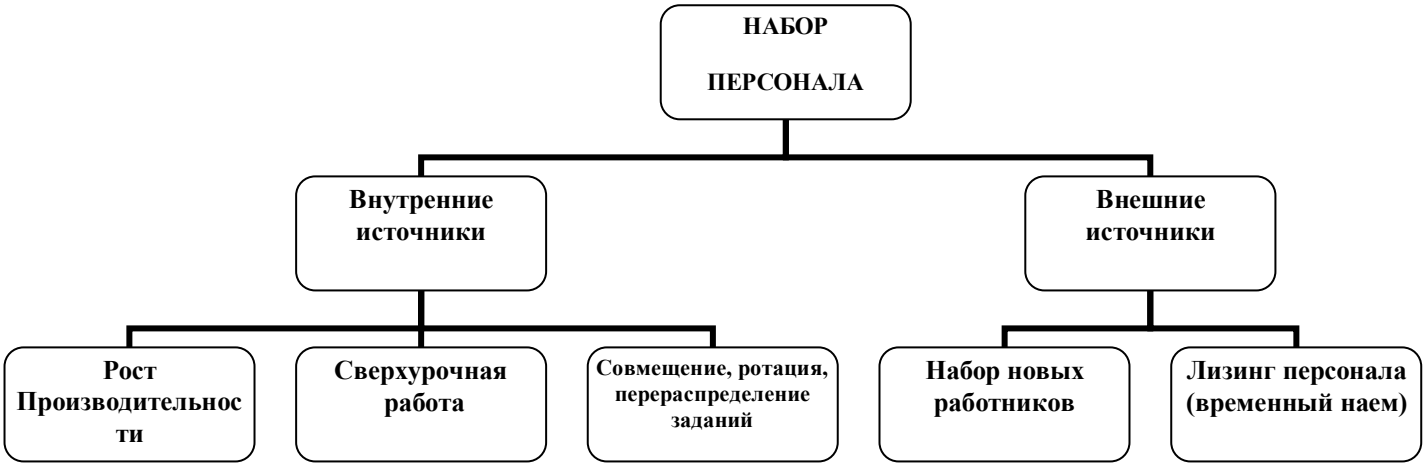
Основные понятия: подбор персонала, отбор персонала, модель рабочего места, должностная инструкция.

1.3.1. Профессиональный набор и отбор персонала

Основной задачей кадрового менеджмента является создание высококвалифицированного трудового коллектива организации, способного решать поставленные задачи стратегического развития.

Для этого службы по управлению персоналом предприятия занимаются стратегическим и тактическим кадровым планированием, центральное место в котором занимают набор и профессиональный отбор персонала.

Источники набора персонала подразделяются на внешние и внутренние.



Внешний набор – это набор специалистов, ранее не связанных трудовыми отношениями с организацией.

Внешние источники набора персонала:

- объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу;
- прямые обращения кандидатов в организацию;
- взаимодействие с организациями, занимающимися трудоустройством (государственные и негосударственные бюро по трудоустройству);
- взаимодействие с кадровыми агентствами;
- контакты с другими смежными по профилю деятельности организациями;
- прямой поиск (через сотрудников, работающих в компании);
- сотрудничество с вузами, колледжами, бизнес – школами и т.д.;
- лизинг персонала.

Внутренний набор – это набор из сотрудников организации, то есть людей, которые уже связаны трудовыми отношениями с данной организацией.

Внутренние источники набора персонала:

- объявления об образовании вакансий с приглашением участвовать в конкурсе для работников предприятия;
- внутрифирменное перемещение персонала;
- сотрудники, получившие образование в учебных заведениях без отрыва от производства или прошедшие переподготовку по профилю будущей деятельности;
- персонал, состоящий в кадровом резерве организации.

Факторами, влияющими на процесс набора кандидатов, являются:

1. Факторы внешней среды:
- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

2. Факторы внутренней среды организации:
- кадровая политика (принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы);

- образ организации,

Подбор персонала – это процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- модели рабочих мест;
- профессиональный подбор кадров;
- формирование резерва кадров,

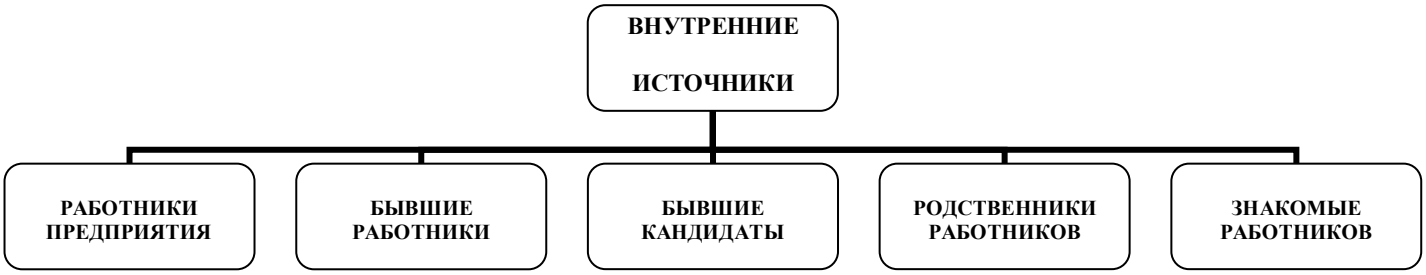
Исходными данными для подбора персонала являются:

- модели рабочих мест;
- философия организации;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание организации;
- положение о подразделениях;
- контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

Внешние источники подбора персонала



Внутренние источники подбора персонала



Ключевым звеном в подборе персонала является определение профессиональных и личностных требований к кандидату на вакантную должность, то есть модель рабочего места.

Модель рабочего места предполагает характеристику функций работника, его роли в производственном процессе, описание задач, обязанностей, ответственности, коммуникаций, присущих его деятельности.

Основным результатом проектирования рабочего места является *должностная инструкция*, устанавливающая функции, обязанности, ответственность и полномочия работника на определенном рабочем месте, а также его официальный статус в организации. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом по управлению персоналом совместно с руководителями линейных подразделений при активном участии самих работников, занимающих данную должность.

Для приема и оформления на работу на предприятие необходимы следующие типовые документы:

- листок по учету кадров (резюме);
- личное заявление о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- рекомендательное письмо (характеристика);
- копия документа об образовании;
- фотографии сотрудника;
- бизнес – план работы в должности (для руководителя).

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидата. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы:

- Приказ о приеме на работу.
- Контракт сотрудника.
- Должностная инструкция.
- Договор о полной материальной ответственности (для материально – ответственных лиц).
- Акт приемки – передачи рабочего места (материальных ценностей).

1.3.2. Методы профессионального отбора кадров

Формирование высокопрофессионального коллектива является важной задачей для надежного функционирования предприятия. В современной теории и практике управления персоналом существуют различные методы профессионального отбора кадров.

Среди них можно выделить изучение личного дела и других документов соискателя на вакантную должность, анкетирование, собеседование с кандидатами, психологическое тестирование.

Изучение личного дела и других документов соискателя на вакантную должность состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Оно позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных: он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностно – деловых свойств и качеств работника.

Анкетирование как метод профессионального отбора предполагает получение информации путем системы взаимосвязанных вопросов. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Информация может

касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы нейтрально и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа.

Собеседование со вновь принимаемым работником имеет решающее значение при приеме на работу. Собеседование преследует две главные цели:

- помочь организации оценить кандидатов на соответствующие должности;
- помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Для проведения собеседования необходимо подготовить:

- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
- комплект бланков для заявлений;
- модель рабочего места (должности) или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- письма – приглашения и другие дополнительные материалы;
- план собеседования;
- проинструктированных членов кадровой комиссии;
- подготовленные заранее для собеседования вопросы;
- выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;
- располагающую обстановку (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.)

По итогам собеседования составляется список кандидатов с данными для принятия решения по собеседованию.

Тестирование – специализированный метод психодиагностического обследования, применяя который можно получить точную количественную или качественную характеристику изучаемого явления. В управлении персоналом чаще используются тесты на профпригодность, общие тесты способностей, личностные тесты.

Тесты на профпригодность используются: для оценки психофизиологических качеств человека, его способности к определенной деятельности.

Общие тесты способностей заключаются в оценке общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

Личностные тесты - это тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или на принадлежность человека к определенному типу.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие источники привлечения персонала Вам известны?
2. Назовите основные элементы рабочего места.
3. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.

Практическое занятие

1. Разработайте объявление о приеме на работу.
2. Составьте примерную анкету претендента на вакантную должность
3. Подготовьте Ваше резюме для трудоустройства на работу.

Тема 1.4. Оценка персонала

1.4.1. Методы оценки персонала.
1.4.2. Аттестация кадров.
Основные понятия: деловая оценка персонала, аттестация кадров

1.4.1. Методы оценки персонала

Для оценки и развития трудового потенциала организации, поддержания его в работоспособном состоянии службы по управлению персоналом проводят регулярную оценку эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям занимаемой должности. Оценка персонала выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.
2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.
3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

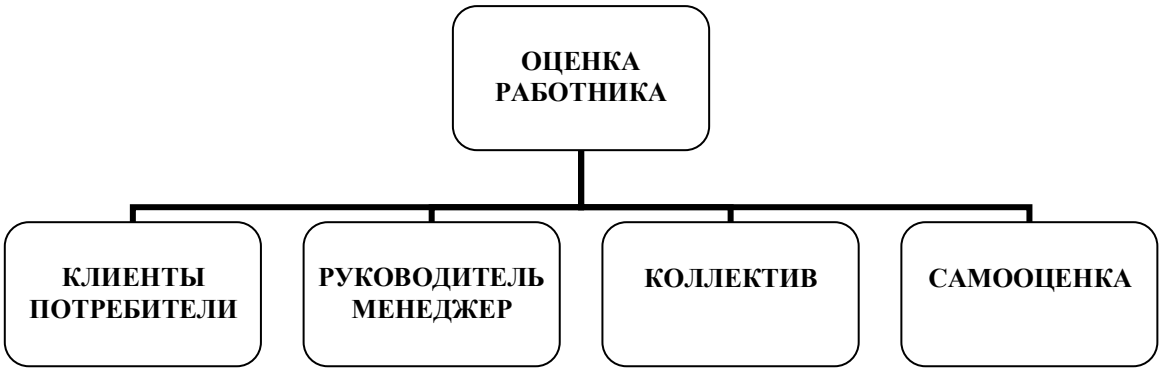
Система деловой оценки выполняет ряд функций в кадровом менеджменте:

- *административную функцию*, т.к. результаты оценки предоставляют руководству возможность принимать обоснованные решения о повышении заработной платы, повышении в должности или об увольнении;

- *мотивирующую функцию*, которая выражается в том, что итоги деловой оценки стимулируют работника к повышению квалификации, корректировке его трудового положения;

- *информационную функцию* – информирование работника о его уровне работы, о сильных и слабых сторонах его деятельности, о направлениях совершенствования.

Источники оценок работника



Деловая оценка включает следующие процессы:
- разработка методики деловой оценки;
- определение времени и места деловой оценки;
- формирование оценочной комиссии;
- обсуждение результатов оценки с работниками;
- принятие решений по итогам оценки персонала.

Методы деловой оценки персонала

1. *Метод шкалирования* – для каждого сотрудника устанавливается на шкале его характеристики.
2. *Метод ранжирования* – несколько оценок выстраиваются в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов).
3. *Метод характеристик* – составление на отдельного сотрудника отзыва с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя.
4. *Метод «оценочных листов»*, которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных ему экспертами.
5. *Сравнительный метод* – менеджер сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другим. При ранжировании руководитель выстраивает своих сотрудников по сумме баллов от лучшего к худшему – по результатам работы за аттестуемый период.
6. *Метод управления посредством установки целей.* Сначала работник совместно с руководителем определяет ключевые цели на конкретный временной период, отражающие наиболее важные задачи его деятельности. По истечении аттестационного периода сотрудник и менеджер оценивают выполнение каждой цели и всего личного плана.

7. *Метод аттестации «360».* Сотрудник оценивается комплексно: своим руководителем, коллегами и подчиненными. В результате получается всесторонняя оценка сотрудника.

8. *Ассесмент* – метод оценки сотрудников, который заключается в том, что группа участников проходит определенные испытания: деловые игры, тесты, самопрезентацию, письменные работы и т.д. Данный метод применяется для решения кадровых вопросов, развития персонала, формирования команды проекта, планирования организационных изменений.

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

- результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;
- социально – психологический портрет личности;
- медицинское заключение о работоспособности;
- оценка деловых и моральных качеств;
- анализ вредных привычек и увлечений;
- оценка уровня производственной квалификации;
- заключение аттестационной комиссии.

1.4.2. Аттестация кадров

Аттестация – это форма комплексной оценки уровня квалификации работника, результативности его деятельности, выполнения им должностных обязанностей.

Исходными данными для аттестации кадров являются:

- модели рабочих мест;
- личные дела сотрудников;
- результаты социологической оценки персонала;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- контракты сотрудников;
- штатное расписание;
- положение об оплате труда;
- должностные инструкции;
- результаты работы предприятия (подразделения).

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа.

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу (председатель); начальник отдела кадров (зам. председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); социальный психолог (член).

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении работников, не прошедших аттестацию.

Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно применять комплексный метод, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: «мозговой штурм», анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки.

Исходя из качественных оценок, утвержденных аттестационной комиссией, даются рекомендации руководителю организации о передвижении сотрудников:

отлично – достоин повышения;

хорошо – оставить в должности или перевести на равноценную;

удовлетворительно – целесообразно понизить в должности или провести обучение;

неудовлетворительно – подлежит увольнению.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие Вам известны методы деловой оценки персонала?
2. Для чего нужно привлекать специалистов (социологов, психологов, врачей) к оценке потенциала человека?
3. Из каких четырех этапов состоит аттестация персонала?

Тема 1.5. Расстановка персонала

1.5.1. Принципы и методы расстановки персонала.
1.5.2. Типовые модели карьеры.
1.5.3. Движение персонала.

Основные понятия: расстановка персонала, модель карьеры, движение персонала.

1.5.1. Принципы и методы расстановки персонала

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для расстановки кадров являются:

- модели служебной карьеры;
- философия предприятия;

- Кодекс законов о труде;
- материалы аттестационной комиссии;
- контракт сотрудника;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- Положение об оплате труда;
- Положение о расстановке кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:

- плановые модели служебной карьеры;
- приказы по личному составу;
- изменения и дополнения к контракту;
- штатное расписание с изменениями;
- годовой отчет по движению кадров;
- проекты научной организации труда.

Расстановка кадров является одним из важнейших этапов кадровой работы и включает в себя три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений; определение условий и оплаты труда работника и заключение с ним контракта; обеспечение движения кадров в системе управления (повышение, перемещение, понижение, выбытие).

1.5.2. Типовые модели карьеры

Существуют следующие типовые модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Карьера «*трамплин*» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени.

Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей, занимающих руководящие должности в центральных органах и на предприятиях по 20 – 25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации - работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большей группы специалистов и служащих.

Модель карьеры «*лестница*» предусматривает, что каждая ступень служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или

специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигает в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения.

Модель карьеры «*змея*» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1 – 2 г.). Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально – психологического климата в коллективе.

Модель карьеры «*перепутье*» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

1.5.3. Движение персонала

Организация движения кадров имеет в расстановке персонала принципиальное значение, т.к. обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников. Движение кадров состоит из таких процедур:

1. Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
2. Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.
4. Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения кадров являются:

- модели служебной карьеры;
- решение аттестационной комиссии;
- философия предприятия;
- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;

- приказы директора по кадровым вопросам;
- контракты сотрудников, положение об оплате труда.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится в жизнь сотрудниками отдела кадров. Если движение кадров идет спонтанно – по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите типовые модели служебной карьеры. Какую Вы предпочитаете для себя?
2. Назовите этапы движения персонала.

Тема 1.6. Адаптация персонала

1.6.1. Адаптация персонала.
1.6.2. Испытательный срок
1.6.3. Адаптация молодых специалистов. Наставничество и консультирование

Основные понятия: адаптация персонала, адаптация работника, испытательный срок, наставничество, консультирование

1.6.1. Адаптация персонала

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Приспособление индивидуума и коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям приводит к повышению эффективности их функционирования. Социально-психологическая адаптация - взаимодействие личности и социальной среды - приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Адаптация молодых работников представляет собой социально-психологический процесс включения молодого специалиста или рабочего в трудовой коллектив.

Основными моментами адаптации являются приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллективом, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях коллектива. Сокращению процесса адаптации способствует прикрепление наставника или руководителя испытательного срока.

Различают следующие этапы и формы адаптации персонала:

испытательный срок продолжительностью от 3-х до 6-и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и "доводка" работника до необходимых требований модели рабочего места;

адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и "включается" полноправным членом коллектива предприятия или организации;

программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы, подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;

наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками;

развитие человеческих ресурсов (человеческого капитала) как формы всестороннего развития личности сотрудника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы.

Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть: выполнение должностной инструкции; качество выполненной работы; количество выполненной работы; соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания); производимое на людей впечатление; способность влиться в коллектив; заинтересованность в работе;

интерес к повышению квалификации и служебному росту; соблюдение философии организации; удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

Критерии адаптации для рабочих: выполнение норм выработки; выполнение сменно-суточных заданий; овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями; качество работы - процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия; соблюдение трудовой дисциплины; способность влиться в коллектив бригады (наоборот, "отторжение" бригадой); соблюдение деловой философии предприятия.

1.6.2. Испытательный срок

Испытательный срок - это основной период адаптации нового сотрудника организации. Пункт об испытательном сроке включается в контракт при следующих условиях:

- этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимость "приглядеться" к новому сотруднику и скрываемым качествам;
- принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к "идеальному" работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организован систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь (обратная связь с работником);
- в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

Если в организации установили подходящий испытательный срок (обычно 3 месяца), то по истечении его можно определить, достаточно ли хорошо новый сотрудник выполняет работу.

Первые три-шесть месяцев на новой работе - самые трудные, и большое число новичков покидает новую работу именно в этот период. Это происходит по ряду причин, из которых наиболее распространенными являются:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- не оправдавшиеся представления о работе организации;
- утрата "иллюзий" относительно организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;
- несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места:

- соответствие его квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству);
- реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);
- проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях;
- наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации;
- удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;
- культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением "новичка".

В целях успешного прохождения испытательного срока руководитель должен: назначить наставника (консультанта), ответственного за "новичка", или взять эту работу на себя;

- подробно ознакомить нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);
- предоставить отдельное рабочее место, показать правила работы на нем, провести инструктаж на рабочем месте;
- давать четкие задания и поручения, желательно в письменной форме и вести систематический контроль исполнения;
- ознакомить лично всех членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду) с «новичком».

1.6.3. Адаптация молодых специалистов. Наставничество и консультирование

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров организаций и предприятий являются молодые специалисты с высшим образованием. Работа с ними строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с базовыми предприятиями, организациями на принципе совмещения учебы с производственным трудом с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве - технологической, управленческой, конструкторской и др.

В этой связи кардинального улучшения требует отбор на учебу наиболее подготовленной части рабочей молодежи организации на соответствующие профессии на основе развития и совершенствования долговременных форм профессиональной ориентации, выявление наиболее достойных претендентов для поступления в высшие учебные заведения.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков у выпускников высших учебных заведений по полученной специальности, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, улучшения использования специалистов на производстве принято, что после трех лет работы по месту распределения молодой специалист проходит специальную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейшая деловая карьера.

Работа с молодыми специалистами в организациях проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальники отделов кадров предприятий и организаций совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием - руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов

стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т.д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами.

В любой системе оценки деятельности результат включает в себя как обратную связь по исполнению работы, так и планы развития, нацеленные на совершенствование деятельности отдельного сотрудника в будущем. Есть три связанные роли, в которых менеджер может быть вовлечен в процесс обратной связи и развития: консультирование, тренинг и наставничество.

Наставничество - это процесс, в котором один человек (наставник) ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека ("новичка" или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Характерные черты наставника включают в себя:

- сильную мотивацию в оказании помощи другим в их развитии; значительный и признанный опыт в навыках;
- способность определять слабые и сильные стороны наставляемого и формулировать действия по их исправлению или развитию;
- личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым (и с его менеджером) и проведении тренинга;
- знание интересов, желаний и способностей своих подчиненных;
- оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них;
- сосредоточение их интересов в большей степени на личности, чем на работе.

Консультирование. Индивидуальное консультирование означает слушание отдельного работника и предоставление ему возможности найти способы решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях.

Какие навыки требуются для успешного консультирования на рабочем месте? Прежде всего необходимо как можно более точно определить задачу консультирования. Мы будем рассматривать ***консультирование*** как процесс осознания потребностей развития личности отдельным сотрудником и обеспечение благоприятной возможности ему (ей) исследовать способы удовлетворения этих потребностей.

Осознание потребностей развития личности означает понимание сотрудником всех факторов и помех, имеющих место в конкретной ситуации, что позволяет

сфокусировать внимание на необходимых навыках для достижения этого. Аналогичным образом, обеспечение благоприятной возможности исследовать способы удовлетворения этих потребностей означает рассмотрение факторов и помех, имеющих место в конкретной ситуации или в деятельности сотрудника, и обдумывание способов достижения желаемых результатов.

Исследование навыков консультирования может осуществляется с помощью трехмерной модели:

*Формально — неформально***.** В большинстве систем оценки консультирование неявно присутствует в процессе аттестации, но формально, в документации оно не представлено. Требование разработки плана действий для оцениваемого, как правило, является формальным требованием. Тем не менее степень формальности меняется и зависит в большей степени от взаимоотношений между оценивающим и оцениваемым, чем от конкретной схемы.

*Индивидуально - в группе***.** Консультирование по своей природе чаще всего производится в беседе "один на один". Однако со временем конкретные навыки, которые требуются специфическим группам сотрудников, могут обсуждаться коллективно. Когда новичок "включился" в состав группы, товарищи по работе начинают ему активно помогать советами.

*Свобода действий***.** Она во многом зависит от того, насколько формальна схема взаимоотношений и как долго устанавливаются такие взаимоотношения между новичком и консультантом. Чем менее формальна система, тем более свободен менеджер. Кроме того, менеджеры с хорошими навыками в области консультирования, по-видимому, способны к более высокой степени свободы в своей роли консультанта, даже в рамках новых взаимоотношений, и степень свободы действий будет увеличиваться по мере развития этих взаимоотношений.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные критерии адаптации нового сотрудника?
2. Назовите основные этапы адаптации молодых специалистов?
3. Какова роль наставничества и консультирования в адаптации персонала?
4. Для чего необходимо консультирование в становлении молодых руководителей?

Практическое занятие

Разработайте адаптационную модель в конкретной организации.

Тема 1.7. Обучение персонала

1.7.1. Система российского образования.
1.7.2. Профессиональная подготовка.
1.7.3. Повышение квалификации.
1.7.4. Переподготовка кадров.

Основные понятия: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров.

1.7.1.Система российского образования

Образование является одной из важнейших подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности.

Рассмотрим виды образовательных учреждений согласно законам РФ "Об образовании" и "О высшем и послевузовском профессиональном образовании".

По форме собственности выделяются государственные (федеральные, региональные и муниципальные) и негосударственные (частные, общественные и религиозные) образовательные учреждения.

По видам общеобразовательных программ учебные заведения разделяются на дошкольные, начальные общие, основные общие, средние полные общие. Это наиболее массовая группа учебных заведений в России, в основном, с муниципальной формой собственности.

По видам профессиональных образовательных программ различают учреждения, ведущие начальную, среднюю, высшую и послевузовскую профессиональную подготовку.

В условиях переходного периода рыночной экономики с середины 90-х годов повышенный спрос возник на программы высшего образования, в основном за счет создания сектора негосударственного образования. Одновременно шел процесс спонтанного преобразования, а фактически «переименования», отраслевых государственных институтов в академии и университеты. В типовом положении о вузах даны четкие определения трех основных видов высших учебных заведений.

Университет - высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения фундаментальных научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования по широкому спектру естественнонаучных, гуманитарных и других направлений науки, техники и культуры. Университет является ведущим центром развития образования, науки и культуры, способствующим распространению научных знаний и осуществляющим культурно-просветительскую деятельность среди населения.

Академия - высшее учебное заведение, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения научных исследований и обучения на всех уровнях высшего, послевузовского и дополнительного образования преимущественно в одной из областей науки, техники и культуры. Академия является ведущим научным и методическим центром в сфере своей деятельности, в широких масштабах осуществляющим подготовку специалистов высшей квалификации и переподготовку руководящих специалистов определенной отрасли (области).

Институт - самостоятельное высшее учебное заведение или часть (структурное подразделение) университета, академии, реализующее профессиональные образовательные программы по ряду направлений науки, техники и культуры и осуществляющее научные исследования.

Виды обучения

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления. Обучение рабочих и служащих включает четыре основных вида.

1. *Профессиональная подготовка*. Существует начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих и специалистов с получением документа об образовании (диплом, свидетельство). Срок обучения от 1 до 6 лет.

2. *Повышение квалификации.* Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и в институтах бизнеса. Срок обучения от 1 дня до 6 месяцев.

3. *Переподготовка кадров*. Выполняется в учебных заведениях, когда рабочие овладевают второй профессией, а служащие второй специальностью. Срок обучения от 6 до 24 месяцев.

4. *Послевузовское профессиональное образование.* Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре. Срок обучения - 2-4 года.

Исходными данными для подсистемы обучения персонала являются:
- модели служебной карьеры;
- планы повышения квалификации;
- философия предприятия;
- контракт сотрудника;
- положение об обучении кадров;
- условия приема в колледжи и вузы;
- модели рабочих мест (должностей).

Обучение кадров отражается в следующих документах:
- планы по подготовке кадров;
- программы обучения;
- годовой отчет по обучению кадров;
- хозяйственные договора на обучение кадров;
- личные дела работников;
- дипломные (выпускные) работы;
- отчеты о стажировке работников.

1.7.2. Профессиональная подготовка

Профессиональная подготовка осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

Начальная профессиональная подготовка ведется по рабочим профессиям в профессионально-технических училищах (ПТУ) и технических лицеях. Продолжительность обучения в ПТУ составляет 2-3 г. и предусматривает, на-

ряду с профессиональным, получение полного общего образования в объеме 10-11 классов.

Крупные предприятия имеют в своем составе учебные центры, ведущие подготовку школьников по рабочим профессиям на своей производственной базе.

Средняя профессиональная подготовка ориентирована на обучение специалистов средней квалификации (техников, экономистов, строителей и др.). Продолжительность подготовки составляет от двух до пяти лет в зависимости от базового общего образования (9 или 11 классов). Она осуществляется в техникумах, училищах и колледжах. Наиболее правильное название образовательных учреждений этого типа, принятое в России с 1920 г., - техникум, а квалификация выпускника "техник". Термин "училище" вполне приемлем для непроизводственных отраслей народного хозяйства (культура, образование, искусство, медицина). Термин "колледж" (от английского college) применяется в США и Великобритании для обозначения высших или средних специальных учебных заведений, где выпускник получает квалификацию "бакалавр", т.е. вторую ступень высшего образования.

Высшее профессиональное образование предусматривает второй уровень подготовки бакалавров и специалистов с общей продолжительностью обучения от 4 до 6 лет или после неполного высшего образования - от 2 до 3 лет.

1.7.3. Повышение квалификации

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики.

Выделяют следующие принципы повышения квалификации руководителей и специалистов:

1.*Всестороннее развитие личности слушателя по сферам человеческой деятельности* (управленческая, экономическая, экологическая, научная, художественная, педагогическая, физкультурная и медицинская).

2.*Целевая интенсивная подготовка на базе широкого набора учебных модулей.* Целевая подготовка реализуется путем сочетания двухуровневого обучения. Сначала в течение 1 недели проводится базовый курс проблемных лекций и деловых игр по управлению, экономике, социологии, психологии, маркетингу и др. Затем в течение 3-6 дней - специализированные семинары по одной из выбранных слушателем дисциплин.

3.*Широкое использование методов активного обучения* (МАО) с доведением их до 60-75% от общего фонда учебного времени. К ним относятся: деловые и ролевые игры, анализ конкретных ситуаций, аукционы идей, круглые столы, социально-психологические тренинги, практические занятия в малых группах в форме диалога с преподавателем, программированное обучение с использованием ПК и др.

4.*Привлечение высококвалифицированных ученых, педагогов и руководителей и ориентация обучения на личность преподавателя.* Для этого в образовательном учреждении должны работать лучшие преподаватели из вузов

и НИИ, высококвалифицированные специалисты предприятий, известные государственные и хозяйственные руководители, деятели культуры и искусства и др.

5.*Гибкая обратная связь со слушателями*. Устанавливается путем учета индивидуальных интересов руководителей и специалистов на основе их социологического опроса о желательной программе обучения до начала занятий и ежедневного анкетирования слушателей по результатам учебного дня с помощью балльной системы оценок. Ведение рейтинга преподавателей осуществляется гласно. Устанавливается определенная зависимость оплаты труда от результатов оценок слушателей.

6. Комплексная оценка потенциала слушателей. Реализуется путем балльной оценки профессиональных знаний и умений, творческой и деловой активности, социологии и психологии личности, здоровья и работоспособности и т.д.

7.*Индивидуально-групповой метод обучения*. Принцип реализуется путем совмещения поточных проблемных лекций, где присутствуют все слушатели, групповой формы проведения методов активного обучения, лабораторных работ и тренингов с малыми группами с индивидуальными консультациями, когда идет прямой диалог "преподаватель - слушатель". Индивидуально-групповой метод позволяет использовать потенциал и интересы отдельного человека и принцип коллективизма, когда работает группа слушателей.

8.*Автоматизация учебного процесса с использованием современных технических средств,* прежде всего персональных компьютеров, учебного телевидения, кодоскопов, аудиовизуальных технических средств, видеокамер и видеомагнитофонов, средств программированного обучения и др.

1.7.4. Переподготовка кадров

Переподготовка кадров предусматривает получение второй рабочей профессии для рабочих или второй специальности для служащих.

Крупную государственную программу переподготовки кадров выполняют областные и городские центры занятости населения. Контингент для обучения: безработные и демобилизованные из Вооруженных Сил. Центры занятости населения через существующие учебные центры обучают безработных новым дефицитным профессиям по желанию граждан и выплачивают стипендию в период обучения. Финансирование осуществляется за счет местного бюджета.

Эффективное решение проблемы занятости населения предполагает взаимодействие учебных заведений (вузов, ИПК, школ бизнеса) с центрами занятости населения в области переподготовки кадров.

Переподготовка кадров включает ряд этапов:

- разработка программ обучения;
- информирование районных центров занятости населения (письма, программы, вакансии);
- направление незанятого населения в образовательные учреждения;

- анкетирование слушателей для определения учебных модулей (индивидуальная программа);

- формирование рабочей программы обучения с учетом интересов слушателей; проведение обучения слушателей по программе;

- информирование районных центров занятости об уровне приобретенной квалификации слушателей (оценка знаний, посещаемость);

- трудоустройство выпускников через центры занятости.

Выделяют следующие проблемы обучения и занятости населения, требующие решения в масштабах региона:

- специализация учебных заведений по программам обучения;

- формирование годовых и квартальных заказов на обучение по линии центра занятости населения;

- разработка типовых моделей рабочих мест по должностям управленческого персонала и рабочим профессиям;

- формирование гибких учебных программ с учетом заказов предприятий и центров занятости;

- разработка методики комплексной оценки персонала на основе моделей рабочих мест и результатов обучения слушателей (незанятого населения);

- технология работы с кандидатами на вакантные должности в центрах занятости и на предприятиях.

Вопросы для самоконтроля

1.Какие виды образовательных учреждений приняты в России?

2.Чем отличается профессиональная подготовка от повышения квалификации?

3.Чем отличается переподготовка кадров от повышения квалификации?

Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ
Тема 2.1 Современные модели управления персоналом

2.1.1.Эволюция управленческой мысли.
2.1.2.Основные модели управления персоналом в организации.
2.1.3. Американская и японская модели управления персоналом.

Основные понятия: управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, модель управления персоналом, японский менеджмент, американский менеджмент.

2.1.1. Эволюция управленческой мысли

В 20 веке в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества.

В эволюционном пути развития управленческой мысли можно выделить этап технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор. Тейлористская концепция полагала, что труд - это прежде всего индивидуальная деятельность и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным. От рабочего не требовалось ни высокой квалификации, ни проявления инициативы, творчества на рабочем месте. Работники рассматривались как средство достижения организационных целей, подобно машинам, оборудованию, сырью. Поэтому на этом этапе формируется система ***управления кадрами,*** при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция - труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Кадровые службы выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

С 50-60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит новая концепция ***управления персоналом.*** Внедрение новой техники и технологии потребовали кардинальной перестройки организации и управления трудом: усложняется механизм трудовой мотивации с переориентацией его на творчество, повышение квалификации; создается система непрерывного профессионального образования; развивается социальное партнерство, повышается роль организационной культуры; пересматриваются принципы занятости с акцентом на гибкие и индивидуальные формы трудовой деятельности. В этих условиях система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку социальных программ, вовлечение работников в управление предприятием, разработку системы стимулирования производительного и творческого труда. В данной концепции человек рассматривается не просто как исполнитель трудовой функции, а как элемент организации, субъект трудовых отношений.

В 70-80-е гг. с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте формируется концепция ***управления человеческими ресурсами,*** так как все очевиднее проявляется противоречивость системы управления персоналом из-за чрезмерного упора на формальные, нормативные методы и формы воздействия, игнорирование социальных, поведенческих элементов механизма функционирования организаций. Если управление персоналом базировалось на представлении о работниках как о некой данности профессиональных способностей, то современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей как ключевой ресурс и социальную ценность и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию подобно другим видам ресурсов. Работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности.

2.1.2.Основные модели управления персоналом в организации

В наше время в мировой управленческой практике существует большое количество разнообразных моделей управления персоналом.

Рассмотрим некоторые из них.

Управление по результатам. Эта система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли). Задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, их измерения и контроля. Делегированные из центра задачи контролируются на основе их сравнения с полученными результатами.

Управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
- целенаправленное осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением персоналом;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

Управление посредством мотивации. Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

Мотивационный менеджмент - это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, выбора эффективной мотивационной модели.

Как известно, в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются:

1)рациональная мотивационная модель, в основе которой - использование материальных стимулов, то есть награждение или взыскание по результатам работы;

2)мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека: предоставления возможности самовыражения, творчества в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, наличие перспективы карьеры и профессионального роста;

3)мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

*Рамочное управление***.** Эта модель исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Управление на основе делегирования. Суть данной модели состоит в объединении трех действий:

1) ясной постановки задачи;

2) четкого определения рамок принятия решений;

3) четкого разграничения ответственности за действия и результат.

По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками». Разработка этой модели была вызвана тем, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности, требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника.

Управление на основе делегирования базируется на следующих принципах:

1)производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых в них возникает необходимость и где они будут реализовываться;

2)производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;

3)вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения;

4)ответственность не должна концентрироваться только у высшего руководства, ее часть должна делегироваться в подразделения, работникам, которые занимаются данными проблемами;

5)распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх, по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

6) принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием.

Главным достоинством данной модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

Партисипативное управление. Эта модель базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

*Предпринимательское управление***,** в основе которого лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» - предпринимательство и «интре» - внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Главное, что отличает предпринимательскую организацию - это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами. Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие побуждает работников к самореализации, новаторству и сотрудничеству в рамках собственной организации. Особенностью интрапренерства является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий.

На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

2.1.3. Американская и японская модели управления персоналом

Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления, основные черты которой заключаются в следующем:

1) всестороннее внимание к работникам - наиважнейшая составляющая японской системы управления;
2) пожизненный найм рабочих и служащих;
3) персональное продвижение по принципу «старшинства»;
4) система планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение или смену видов деятельности;
5) коллективные ценности и высокая трудовая мораль;
6) групповой метод принятия решений;
7) ориентация на качество;
8) интенсивное общение;
9) развитая система социальных льгот и услуг;
10) система оплаты труда в зависимости от стажа.

Американская модель управления человеческими ресурсами базируется на следующих принципах:

1) краткосрочный найм рабочей силы;
2) быстрая оценка работника и продвижение;
3) специализированная деятельность;
4) формальные, количественные механизмы контроля;
5) индивидуальное принятие решения;
6) индивидуальная ответственность;
7) второстепенное внимание к человеческому фактору.

При анализе японского стиля управления часто подчеркивается, что главное - это управление людьми, тогда как в американском управлении - это управление фондами, которые должны обеспечивать доход от вложений. Исходя из этого, в США сформировали прагматическую теорию «человеческого капитала», в рамках которой признается, что человек - это один из ресурсов для достижения целей фирмы и любые «вложения» в него (оплата труда, социальное обеспечение, повышение квалификации) должны, в конечном счете, окупаться приращением прибыли.

Японская практика основывается на других исходных предпосылках, согласно которым объектом управления является не только производственно-хозяйственный процесс, но и человек, взятый как самостоятельная целостность и ценность, а не просто как один из ресурсов. Поэтому система управления человеческими ресурсами включает «корпоративную философию», «организационную культуру», которые очень сильно влияют на поведение людей в процессе труда. Такой подход создает предпосылки для более тесной идентификации личных интересов с интересами организации.

Известные американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен, критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой концепции управления человеческими ресурсами:

1) ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;
2) постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
3) поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;

4) рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

5) связь с жизнью, ценностное руководство;

6) приверженность своему делу;

7) простая организационная форма и скромный штат управления;

8) свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей, и максимальной автономии рабочих групп.

А другой американский ученый, У. Оучи, в своей теории Z выделил следующие принципы управления человеческими ресурсами:

- долгосрочный наем работников;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- оценка кадров и их продвижение;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;
- неформальный контроль.

Главным в современном менеджменте является повышенное внимание к человеческому фактору, возрастание роли и статуса служб по управлению человеческими ресурсами, которые из традиционно периферийных преобразуются в стратегические подразделения, определяющие успех деятельности и конкурентоспособность организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные этапы в развитии управленческой мысли.
2. Какие современные модели управления персоналом Вам известны?
3. В чем принципиальное различие японской и американской моделей управления?

Практическое занятие

1. Проведите сравнительный анализ современных моделей управления.
2. Определите специфику управления в российских организациях.

Тема 2.2 Современные принципы управления персоналом в организации

2.2.1. Принципы управления персоналом в современной организации.

2.2.2. Распределение основных функций управления персоналом в организации.

Основные понятия: принципы управления, организационная структура, функциональная структура, ролевая структура, социальная структура, штатная структура, линейная структура, матричная структура.

2.2.1. Принципы управления персоналом в современной организации

В современной организации выделяются следующие принципы управления:

1. *Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации***,** ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. *Стратегический подход:* ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации.

4. Самоуправление и демократизация - активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

*5. Принцип развития***.** Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

6. *Принцип качества трудовой жизни.* В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации.

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления персоналом на уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

2.2.2. Распределение основных функций управления персоналом в организации

Персонал является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

Виды структур управления

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Организационная структура управления состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления.

Звено управления - самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Ступень (уровень) управления - единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Аппарат (орган) управления - коллектив работников управляющей системы, наделенный

правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства,

штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Структурное подразделение - самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат - управленческие решения.

Производственное структурное подразделение - это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные грузы, изделия).

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления, к основным из которых относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма и предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. В свою очередь он подчиняется только одному вышестоящему руководителю.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями (специалистами), с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника подразделения нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений, как правило, строится по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первым руководителем единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Линейно-функциональная структура является наиболее распространенной, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних - функциональные.

Матричная структура направлена на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные принципы управления персоналом в организации.
2. В какой структуре руководитель реализует все функции управления на своем уровне?
3. Какая структура допускает несколько административных связей подчиненности?

Тема 2.3 Регламентация управления

2.3.1.Правила внутреннего трудового распорядка.
2.3.2. Положение о подразделениях.
2.3.3. Должностные инструкции.
2.3.4. Контракты с персоналом.

Основные понятия: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о подразделениях, Должностная инструкция, Контракт с персоналом.

2.3.1.Правила внутреннего трудового распорядка

Правила внутреннего трудового распорядка (в дальнейшем Правила) являются одним из важнейших документов, регламентирующим порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, меры поощрения и взыскания, а также вопросы разглашения служебной и коммерческой информации.

Исходными данными для составления Правил являются:

- Конституция (Основной Закон) РФ;
- Кодекс законов о труде РФ;
- Указы президента Российской Федерации;
- Всеобщая декларация прав человека ООН;
- постановления Правительства РФ по труду и социальным вопросам;
- акты органов власти и управления субъектов РФ;
- генеральные, региональные, отраслевые тарифные, профессионально - тарифные, территориальные и иные соглашения;
- локальные нормативно - правовые акты;
- устав организации;
- договор учредителей организации;
- философия организации;
- коллективный договор.

Типовые Правила состоят из таких основных разделов:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения сотрудников;
- время труда и отдыха;
- основные обязанности сотрудников;
- основные обязанности администрации;
- меры поощрения и взыскания.

Дополнительно, в случае отсутствия таких документов, как философия организации, положение об оплате труда и положение о служебной и коммерческое тайне, в Правила могут включаться разделы:

- требования к сотрудникам;
- условия оплаты труда;
- социальные блага и гарантии;
- служебная тайна.

Правила внутреннего трудового распорядка широко используются в практической деятельности организаций и предприятий, однако не всегда отражают изменения нормативных документов и законодательства РФ и увязываются с другими регламентами предприятия.

2.3.2. Положение о подразделениях

В крупных и средних организациях функции управления выполняются самостоятельными подразделениями, иногда обособленными территориально и имеющими хозяйственную и административную самостоятельность. В целях эффективной

координации их деятельность должна регламентироваться положением о подразделении, утвержденным руководителем организации. Для малых предприятий, где должностные лица реализуют функции и задачи управления, достаточно разработки должностных инструкций.

Структурное подразделение является самостоятельной частью организации, выполняющей определенные функции управления на основе положения о структурном подразделении.

Положение о структурном подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения на предприятии, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и нормы поощрения работников подразделения. Положение о подразделении разрабатывается и подписывается руководителем подразделения, согласовывается с компетентными должностными лицами, доводится до сотрудников под расписку с указанием даты ознакомления и утверждается руководителем организации с указанием даты и скрепляется печатью.

Положения о структурных подразделениях организации позволяют:

официально закрепить рациональное распределение функций управления между структурными подразделениями;

четко регламентировать основные задачи управления, закрепленные за подразделением; трудоемкость, продолжительность и календарные сроки выполнения функций и задач;

установить функциональные взаимосвязи между структурными подразделениями по каждому комплексу задач управления;

повысить своевременность и надежность выполнения функций управления за счет введения количественных показателей выполнения задач управления;

конкретизировать права подразделения в части принятия решений и использования ресурсов;

повысить коллективную ответственность работников подразделения за своевременное и качественное решение функций управления;

осуществлять моральное и материальное стимулирование работников по результатам хозяйственной деятельности.

2.3.3. Должностные инструкции

Исходными данными для разработки должностных инструкций являются: организационная структура, функциональная структура, классификатор функций управления (КФУ), классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (КСДС), нормативы управленческого труда, положения о структурных подразделениях, результаты экспертных и социологических опросов работников и др.

Должностные инструкции разрабатываются по каждой должности управленческого персонала в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением и развитием положения о структурном подразделении. Они утверждаются руководителем организации.

Основными разделами должностной инструкции являются: общая часть, карта функциональных обязанностей, права, ответственность, поощрение. Должностные инструкции позволяют:

рационально распределить функциональные обязанности между работниками;

повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей периодичности, трудоемкости, продолжительности и календарных сроков их выполнения;

улучшить социально-психологический климат в коллективе, устранить конфликты между руководителями и подчиненными;

четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;

конкретизировать права работника в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;

повысить коллективную и личную ответственность работников за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей.

2.3.4. Контракты с персоналом

Порядок заключения контракта

В соответствии с КЗоТ РФ контракт (трудовой договор) заключается в письменной форме.

Контракт заключается при найме работников. Письменное оформление трудовых отношений для лиц, ранее принятых на работу, производится только с их согласия.

Преимущество письменной формы заключается в том, что все условия контракта фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма контракта повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда.

При заключении контракта рекомендуется указывать обязательные условия:

- место работы - наименование предприятия, куда принимается работник;
- работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник;
- дату начала работы и дату ее окончания, если заключается срочный трудовой договор;
- обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

Договор может содержать и дополнительные условия, конкретизирующие обязательства сторон и устанавливаемые в договорном порядке. К числу дополнительных можно отнести условия об установлении испытательного срока, о совмещении профессий (должностей), переподготовке и обучении совмещаемым профессиям, о регулярном повышении квалификации, продолжительности дополнительного отпуска, режиме рабочего времени и времени отдыха и др.

Установление дополнительных условий контракта не должно ухудшать положение работника по сравнению с законодательством, соглашением любого уровня (генеральным, отраслевым, специальным) и коллективным договором.

Закон не связывает соблюдение письменной формы с определенным видом и сроком договора. Поэтому письменный трудовой договор (контракт) заключается как с постоянными, так и временными работниками, надомниками и совместителями.

Сторонами контракта являются:

- в качестве работодателя выступает организация (юридическое лицо) либо гражданин (физическое лицо), нуждающийся в труде наемных работников;

- в качестве работника - граждане, достигшие 15 лет; в исключительных случаях - граждане, достигшие 14 лет (в свободное от учебы время, если работа не причиняет вреда здоровью и не нарушает процесс обучения), но лишь с согласия родителей, усыновителей или попечителей.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные виды регламентов Вам известны?
2. Из каких обязательных разделов состоят Правила внутреннего трудового распорядка?
3. Из каких разделов состоит Положение о подразделении?
4. Из каких пяти разделов состоит Должностная инструкция?
5. Кто со стороны администрации может заключать контракт?

Практическое занятие

1. Составьте контракт между работником и работодателем.
2. Разработайте должностную инструкцию.

Тема 2.4 Научная организация труда

2.4.1. Организация рабочего места.
2.4.2. Целевое планирование.
2.4.3. Техника личной работы менеджера.
2.4.4. Нормирование труда.

Основные понятия: рабочее место, рабочая зона, планировка рабочих мест, цель, критерий достижения цели, рабочее время, время работы, время перерывов, нормативы труда

2.4.1. Организация рабочего места

Рабочее место - пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

Организация рабочего места - совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Рабочая зона - часть пространства рабочего места, ограниченная крайними точками досягаемости рук и ног работающего со сдвигом на один-два шага от основного центра рабочего места.

Планировка рабочих мест - схемы размещения сотрудников, мебели и технических средств в помещении.

Цель рационального размещения персонала состоит в том, чтобы уменьшить время, необходимое для выполнения работы, устранить ненужные перемещения служащих, обеспечить хорошие условия труда и уменьшить напряжение и утомляемость сотрудников, наиболее экономно использовать площади и максимально повысить производительность труда персонала. Выделяют следующие основные системы планировки помещений.

1.Кабинетная, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы в отдельных комнатах (от 4 до 30 человек). Достоинством системы является создание творческой обстановки и комфортных условий для малых групп сотрудников, а недостатком - увеличение затрат на от планирование, освещение и удлинение маршрутов документопотоков.

2.*Зальная,* при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 10. Эти помещения обязательно оборудуются искусственным освещением, кондиционированием воздуха и звукоизоляцией. Их достоинством является снижение затрат на строительство и эксплуатацию помещений, уменьшение площадей на одного служащего, обеспечение рациональной технологии управления. Главный недостаток - невозможность создания интимной творческой обстановки, особенно для ученых и руководителей, и избыточный шум в зале.

3.Ячеистая, при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5 -2,0 м. Применение перегородок создает благоприятную обстановку для сотрудников отдела, у которых своя "ячейка". В то же время руководитель подразделения может свободно наблюдать за работой отделов и служб, а также и дисциплиной труда. Эта система широко применяется в крупных западных компаниях.

При распределении помещений рекомендуется соблюдать следующие правила.

В первую очередь размещать крупные структурные подразделения (администрация, канцелярия, бухгалтерия, отделы маркетинга, кадров) и учитывать возможность их расширения.

Смежные отделы и службы размещать рядом друг с другом, чтобы минимизировать время на обмен информацией.

Отделы, связанные с приемом посетителей (сбыт, кадры, бухгалтер) должны размещаться рядом со входом, лифтом и лестничной площадкой.

Складские, множительные и транспортные подразделения должны быть изолированы от приема посетителей и офисных помещений.

Туалеты и курительные комнаты должны быть на каждом этаже и легко доступны клиентам и сотрудникам.

Планировка рабочих мест осуществляется исходя из площади помещений, числа сотрудников, норматива площадей на одного сотрудника и проектируемой мебели и оборудования:

- общая и полезная площади здания, а также планировка комнат определяется по рабочим чертежам здания;
- число сотрудников определяется штатным расписанием предприятия.

2.4.2. Целевое планирование

Индивидуальное планирование персонала заключается в постановке жизненных целей, разработке критериев их достижения и составлении индивидуальных планов работы.

Цель - это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. Цель является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность. Различают стратегические (глобальные) и тактические (локальные) цели.

Стратегическая (глобальная) цель определяет будущее качественное состояние системы на длительную перспективу, к достижению которого стремится человек.

Тактические (локальные) цели определяют будущее состояние отдельных подсистем, имеют качественное измерение, но время их достижения ограничено текущим периодом, как правило, до одного года.

Критерий достижения цели - количественный показатель, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными вариантами (альтернативами). Критерий всегда имеет количественную оценку и направлен в зависимости от показателя на минимизацию или максимизацию состояния системы.

С помощью критерия процесс достижения цели разбивается на совокупность локальных материальных или духовных задач, решение которых способствует достижению поставленной цели.

Исходными данными для планирования являются: философия организации; бизнес-план организации; планы экономического и социального развития; баланс предприятия за отчетный период; схема классификации целей и критериев управления; протоколы общих собраний учредителей (акционеров); коллективный договор; планы служебной карьеры сотрудников; контракты сотрудников; результаты социологических опросов в коллективе; статистическая и оперативная отчетность организации; маркетинговое исследование рынка организации; планы погашения квалификации сотрудников.

Различают три основных метода планирования.

Директивное планирование ("сверху"), когда администрация организации определяет тактические цели, критерии достижения и конкретные задачи организации на текущий период и делает разбивку плана по структурным подразделениям. Руководитель каждого подразделения детализирует годовой (квартальный, месячный) план на оперативных совещаниях с участками, отделами и службами и обеспечивает доведение плана до каждого исполнителя. При этом методе планирования обеспечивается реализация целей и показателей экономического и социального развития предприятия в целом. Жизненные цели индивидуумов учитываются обобщенно, частично, а иногда и вовсе не учитываются.

Индивидуальное планирование ("снизу"), когда начальным является индивидуальное планирование жизненных целей отдельных работников. Эти планы компануются по участкам и отделам, собираются по структурным подразделениям и затем методом сводного планирования формируется текущий план предприятия. В этом случае в максимальной степени учитываются жизненные цели людей и групповые интересы. Однако не всегда имеется возможность по ресурсам стыковки

целей предприятия и жизненных целей сотрудников. Поэтому данный метод планирования нашел применение в организациях с высокой долей творческого потенциала, например в вузах, НИИ, театрах, музеях и т.п.

Комбинированное планирование ("сверху-снизу"), когда, с одной стороны, на основе стратегических целей организации формируются контрольные задания и нормативы по организации и структурным подразделениям, а с другой стороны, формируются жизненные цели сотрудников исходя из полученных контрольных заданий. Координация директивного и индивидуального планирования ведется экономическими службами методом интерполяции на уровнях "организация - подразделение". Этот метод значительно сложнее в процессе реализации, однако позволяет достичь максимального сближения целей организации и личности.

2.4.3. Техника личной работы менеджера

Известно множество технологий и средств организации управленческого труда, которые в зависимости от принципов фиксации информации и техники работы можно разделить на пять поколений.

Календарь. Идея приспособить бытовой календарь для конторской работы возникла в прошлом веке и в совершенном виде материализовалась в виде перекидного календаря в 1870 г. На каждый день отводилась одна страничка календаря, где указывалось число, день недели, месяц и год, а впоследствии добавились национальные и религиозные праздники, дни рождения великих людей. Наличие свободного пространства давало возможность делать необходимые записи: переговоры, совещания, расходы, встречи, мероприятия. Почти столетие перекидной календарь был основным инструментом чиновника и менеджера. Однако с развитием радио, телевидения его роль как оперативного информатора стала снижаться, а стационарное размещение на рабочем столе было явным неудобством для коммивояжеров, брокеров, агентов, маклеров. Поэтому результатом совершенствования перекидного календаря стали ежедневник и еженедельник.

Ежедневник - это перекидной безотрывной календарь в виде удобного блокнота разного формата (А4, А5 и А6) с прочной обложкой. Сохранность информации была уже выше, чем у перекидного отрывного календаря, и ее можно было архивировать по годам. Еще более удобным для руководителя оказался ***еженедельник,*** в котором имелась возможность планирования рабочей недели и дня, контроля за выполнением записанных мероприятий, анализа израсходованного времени (т.к. появилась часовая разбивка рабочего дня), более быстрого поиска информации, которая группировалась по 52 неделям, а не 365 дням.

"Организатор" - наиболее удобными оказались "организаторы" формата А4 и А5, т.к. позволяют делать записи на листах стандартного формата и хранить инструмент в дипломате или дамской сумке. Логическим дополнением "организатора" явилось включение в его структуру микрокалькулятора в 80-х гг.

Электронная записная книжка. Электронные записные книжки (ЭЗК) были сконструированы в Японии. Они появились в 80-х гг. и сразу получили признание у широкого круга людей: бизнесменов, менеджеров, коммивояжеров, инженеров, студентов, туристов. В основном благодаря многоцелевому использованию ЭЗК и малому габариту.

Компьютерные системы организации труда. Получили распространение в начале 80-х гг. с бурным развитием персональных компьютеров. Идея приспособить персональный компьютер в качестве инструмента личной эффективности менеджера, программиста и специалиста любого профиля получила "второе дыхание", когда в программное обеспечение были заложены главные идеи ТМ: целевое планирование, ключевые задачи, гибкий календарь, проблемно-ориентированные бланки.

Компьютерные системы организации труда позволяют решать следующие задачи:

"Календарное планирование" мероприятий на год, квартал, месяц, неделю, день с контролем достижения результатов;

"Документооборот" - автоматизированное изготовление, запись, поиск и печать входной и выходной информации, причем поиск информации организован по целой совокупности реквизитов (название, дата, фамилия, предприятие и т.п.);

"Справочник", содержащий адреса и телефоны юридических и физических лиц с возможностью их автоматизированного поиска;

"Калькулятор", обеспечивающий арифметические и логарифмические расчеты в процессе работы по основной задаче пользователя.

2.4.4. Нормирование труда

Рабочее время - установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Время работы - часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Время перерывов - время, включающее в себя регламентируемые и нерегламентируемые перерывы.

Нормативы труда определяют расчетные величины затрат рабочего времени и трудовых ресурсов. Они классифицируются в зависимости от вида нормативов, метода разработки, степени укрупнения и по масштабу применения. Наиболее принципиальное значение имеют вид нормативов и методы разработки.

Норма времени определяет необходимые затраты на выполнение определенного объема работы одним или группой работников соответствующей квалификации.

Норма выработки определяет количество продукции в натуральном выражении, которое должно быть произведено работником в единицу времени.

Норма численности устанавливает численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы.

Норма обслуживания устанавливает число объектов (единиц оборудования, площадей, рабочих мест, посетителей), которое должно обслуживаться одним работником.

Норма управляемости определяет рациональное число подчиненных для одного руководителя.

На величину норматива оказывают влияние состояние средств и предметов труда, особенности исполнителя (человека) и уровень механизации труда.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие поколения инструментов по технике личной работы Вам известны?
2. Каков эффект применения компьютерной системы?
3. Для чего необходимо нормирование труда в сфере производства и управления?
4. Назовите отличия нормативов времени от нормативов выработки.

Тема 2.5 Основы лидерства

2.5.1.Сущность понятий: руководство, лидерство.
2.5.2.Основные теории лидерства.

Основные понятия: руководство, лидерство, ситуационная теория лидерства, теория лидерских качеств.

2.5.1.Сущность понятий: руководство, лидерство

Руководство и лидерство наряду с общением и принятием решений являются важнейшими компонентами системы управления. Если нет эффективного руководства, то невозможно эффективно выполнять основные функции управления.

Руководство - это умственная и физическая деятельность руководителя, цель которой состоит в выполнении подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

Руководитель - это должность, наделенная определенными официальными полномочиями, на которую назначается человек. В процессе управленческой деятельности он использует данную ему организацией власть.

Лидерство - это процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или на группу. Лидерство можно рассматривать и как социально-психологическое явление.

Лидер может влиять на людей без каких-либо официальных полномочий. По своей сути, лидерство — это психологический феномен. Для эффективного управления подчиненными властных полномочий недостаточно. Руководитель должен обладать лидерским влиянием.

Руководство и лидерство, несмотря на различия, имеют общие черты:

- руководитель и лидер выполняют роль координаторов (организаторов) членов социальной группы;
- и руководитель, и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе, только разными средствами;
- и руководитель, и лидер используют субординацию: руководитель - четко регламентированную, лидер - не регламентированную (заранее не предусмотренную).

2.5.2.Основные теории лидерства

Практически в любом коллективе (группе) выделяется лидер. Способности, знания лидера, как показывают психологические исследования, оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы. В науке известны, по крайней мере, три теории лидерства:

1) харизматическая теория (греч. charisma— дар, благодать);

2) теория черт;

3) синтетическая теория - объединение харизматической теории и теории черт.

Согласно *харизматической теории* человек рождается с задатками лидерства, ему как бы предписано руководить людьми.

Согласно *теории черт* личность сама может приобретать качества лидера. Сторонники этой теории считают, что можно воспитать истинного лидера, вождя, если выявить лидерские качества личности, а затем организовать ее обучение и воспитание. Единого мнения о наборе качеств, которыми должны обладать эффективные лидеры, нет. Изучение личностных свойств лидеров дает противоречивые результаты.

Однако известно, что лучшие руководители-лидеры имеют некоторые общие качества, к которым относятся: высокий интеллект, любознательность, ответственность, надежность, активность, здравый смысл, общительность, уверенность в себе, сильная воля. Тем не менее, лидером порой становится человек, не обладающий этими качествами, и, напротив, человек, имеющий данные качества — не становится лидером. Таким образом, в теории черт возникли два подхода с опорой на личные качества лидера — ситуационный и поведенческий.

Согласно *ситуационной (ситуативной) теории лидерства* лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального ее разрешения. При этом в различных ситуациях группа выдвигает в качестве лидера разных людей.

В исследованиях психолога Б.Д. Парыгина выделены три типа лидеров:

1) в зависимости от характера деятельности — универсальный лидер, ситуативный лидер;

2) в зависимости от содержания деятельности — лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, деловой лидер, эмоциональный лидер;

3) в зависимости от стиля руководства — авторитарный лидер, демократический лидер.

Краткую характеристику некоторых типов лидеров в зависимости от содержания их деятельности можно представить так: *лидер-вдохновитель* — это обаятельный руководитель; пользуется симпатией и даже любовью подчиненных; его природное обаяние вдохновляет окружающих людей. *Лидер-исполнитель* опирается на свои знания, способности, хладнокровие, спокойствие; проявляет аналитический подход к решению проблем. *Эмоциональный лидер* («душевный» лидер, лидер «с воображением») — это лидер с творческой фантазией, способный вносить инициативу, дающий возможность подчиненным реализовать себя, проявляющий «нежно-любовную заботу», участие в делах своих подчиненных.

Лидером группы может стать только тот человек, который:

1)способен привести группу к разрешению тех или иных проблем, задач, ситуаций;

2)несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты;

3)несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе.

В соответствии с масштабностью решаемых задач выделяются следующие т и п ы л и д е р с т в а :

1) *бытовой* (лидеры в семьях, школьных, студенческих группах, досуговых объединениях);

2) *социальный* (лидер производственных коллективов, профсоюзных объединений, общественно-спортивных, творческих и т. п.);

3) *политический* (лидеры партий, государственные и общественные деятели).

Между типами лидерства существует взаимосвязь: бытовые лидеры часто становятся социальными, а затем и политическими лидерами.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит разница понятий: руководитель – лидер?
2. Что лежит в основе теории лидерских качеств?
3. В чем заключаются особенности концепции ситуационного лидерства?
4. Как Вы понимаете лидерскую харизму?

Практическое занятие

1. Проведите тест на определение лидерских качеств.
2. Составьте характеристику «трудного» руководителя.

Тема 2.6. Формирование коллектива

2.6.1. Коллектив как социальная группа. Характеристика социальных групп.

2.6.2. Программа создания коллектива.

Основные понятия: социальная группа, коллектив

2.6.1. Коллектив как социальная группа. Классификация социальных групп

Социальная группа – это группа людей, объединенных общими целями, интересами, предметом деятельности. В современной научной литературе выделяют следующие виды групп:

1. Реальная группа – группа людей, выделенная на основе какого – либо критерия, обозначающего реально существующие признаки (пол, возраст, доход, национальность и пр.)

2. Условная или номинальная группа – существует номинально, на основе выделенного признака.

3. Референтная группа – реально или в воображении существует, взгляды и нормы служат образцом для личности.

4. Официальная группа – формально создана иерархия власти.

5. Неформальная группа – создана на основе общности взглядов, интересов, ценностей.

6. Коллектив – группа людей, объединенных общественно – значимыми едиными целями и задачами.

2.6.2. Программа создания коллектива

Стадии развития коллектива

По мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов.

1**.** *Притирка***.** На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определись, насколько глубоко им хочется во все вникнуть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *"Дворцовый" переворот***.** Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки, разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения, иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива (банкротство **мы,** дележка вкладов). Лидер должен подтвердить свои полномочия или уступить место более сильному.

3. *Результативность.* Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос**,** как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия, интерес и желание понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности.

4. *Эффективность.* Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование ресурсов и на уточнение задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к "команде-победительнице". На проблемы смотрят реалистически и творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного участка к другому в зависимости от конкретной задачи.

5. *Мастерство*. В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную часть общества и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать исходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. *Старение***.** Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать с заранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Коллективу еще удается за счет опыта и былого мастерства "держаться на плаву", но по результативности он уже проигрывает более активным группам. В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера.

7. *Смерть***.** Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. Иногда смерть коллектива происходит по причине ухода или смерти лидера, когда группа не приемлет руководителя с абсолютно другим стилем и типом взаимоотношений. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума.

Ограничения эффективной работы коллектива

1. Несоответствие руководителя и коллектива. Лидерство и руководство – это самые важные факторы, определяющие качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива. Хороший руководитель всегда обращает особое внимание и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Эффективный руководитель коллектива создает условия для эффективной работы группы. Плохой руководитель не является "мотором" коллектива и постепенно разрушает условия и методы эффективного труда в группе. 2. *Неквалифицированные и неразвивающиеся сотрудники***.** Коллектив - это больше, чем сумма личностей. Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут работать вместе. В любом коллективе есть разнообразные функции, и анализ таких ролей помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить такие взаимодополняющие роли, как организатор, генератор идей, критик, эксперт, связной, делопроизводитель, которые способствуют интенсивному взаимодействию и работе по методу "мозгового штурма".

Бывает, что каждый сотрудник берет на себя одну или больше из перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится полнить этот пробел. Если членам коллектива не хватает элементарных навыков, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой. Потребности в тех или иных качествах одинаковы в различных коллективах. Задача руководителя заключается в создании и поддержании обстановки саморазвития на основе непрерывного обучения. Развитых сотрудников определяют по следующим признакам:

- энергичен, ведет правильный образ жизни;
- умеет совладать со своими эмоциями;
- готов открыто излагать свое мнение;
- может изменить свою точку зрения под воздействием аргументов;

- хорошо и аргументированно излагает свое мнение;
- занимается самообразованием и всегда готов повышать квалификацию;
- ищет пути решения проблемы, а не причины для ухода от нее.

3.Плохой социально-психологический климат. Часто оказывается, что в коллективе объединены люди с самым разным прошлым, с различными ценностными установками и жизненными планами. Коллективный подход развивает и поощряет стремление быть личностью. Преданность сотрудников руководителю - один из признаков положительного климата. Рост преданности - это показатель зрелости коллектива. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и они легче достигают совместных целей, причем сопричастность вызывает огромное удовлетворение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого. Еще один важный аспект коллективизма - это доброжелательность и взаимоподдержка.

*4. Нечеткость цели и критериев работы***.** Способная и зрелая команда людей обычно бывает в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты. Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собственной целью. Добиться такого согласия бывает нелегко, но это существенная предпосылка успешной коллективной работы. Если нет ясного видения цели, то, как следствие, отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. Эффективный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных целей.

5*. Низкая результативность работы коллектива***.** В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает результативности и инициативности. В итоге результаты оказываются низкими, несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы - получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования. Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды социальных групп существуют?
2. Что такое коллектив?
3. Назовите основные стадии развития коллектива.

Практическое занятие

1. Разработайте программу создания коллектива.
2. Разработайте критерии эффективности работы группы.

Раздел 3. МОТИВАЦИЯ, ОПЛАТА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ
Тема 3.1 Мотивация труда

3.1.1. Понятие мотивации, ее сущность.
3.1.2. Содержательные теории мотивации.
3.1.3. Процессуальные теории мотивации.

Основные понятия: мотив, мотивация, потребность, первичные потребности, вторичные потребности, вознаграждение, внутреннее вознаграждение, внешнее вознаграждение.

3.1.1. Понятие мотивации, ее сущность

Под *мотивами* в современной научной литературе понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулах.

Мотивация – это процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил. Такие силы побуждают человека к какой – либо деятельности, задают определенные формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивов всегда лежат потребности.

Потребность – это нехватка чего либо, желание иметь нечто такое, без чего человек чувствует себя некомфортно. Существует два вида потребностей – первичные и вторичные.

Первичные потребности – это самые основные потребности, которые можно отнести к физиологическим, так как они появляются у человека вместе с его рождением.

Вторичные потребности имеют психологический характер. К ним можно отнести потребность в успехе, творческой самореализации, уважении, власти и т.д.

Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Различают внутреннее и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение происходит при самом процессе работы, как внутреннее вознаграждение можно рассматривать дружбу и общение, возникшие между людьми в процессе какой – либо работы.

Внешнее вознаграждение не возникает в процессе работы. Такой вид вознаграждения следует рассматривать как материальное вознаграждение в виде заработной платы, выплаты пособий, льгот и пр.

3.1.2. Содержательные теории мотивации

Современные теории мотивации можно подразделить на две категории: *содержательные и процессуальные.* К содержательным теориям мотивации относятся теории А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга.

Абрахам Харольд Маслоу — автор теории иерархии потребностей. А. Маслоу понимал, что люди имеют множество потребностей, основные, с его точки зрения,

можно классифицировать по некоторым основаниям. Им были выделены следующие виды потребностей

1.*Физиологические потребности* (низший уровень). Они включают потребности в воде, пище, жилище, отдыхе и т.д.

2.*Потребности в безопасности и уверенности в будущем.* Как и физиологические потребности, они относятся к числу базовых, основополагающих. Эти потребности понимают в расширительном смысле: безопасность от физических и психологических угроз, а также уверенность в том, что физиологические потребности в будущем будут удовлетворены.

3.*Социальные потребности* (потребности в причастности). Это потребность принадлежать к определенной группе, быть понятым другими, в любви, социальном взаимодействии, привязанности, поддержке. Эти потребности А. Маслоу относил к потребностям роста.

4.*Потребности в уважении.* Они включают потребности в самоуважении, признании. Это также потребность роста.

5. *Потребность самоактуализации*. Это высший уровень потребностей. Он заключается в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

С точки зрения А.Маслоу, потребности вышележащих уровней могут быть удовлетворены только тогда, когда будут удовлетворены потребности более низких уровней.

Ф. Герцберг был специалистом по психическим заболеваниям среди рабочих в промышленности. Им была предложена концепция по стимулированию работников. Свою теорию он назвал "мотивационно - гигиенической" или "теорией обогащения работы".

Ф. Герцберг классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы. Первую группу составили "факторы гигиены" — все внешние условия (зарплата, отношения с коллегами, поведение мастера, физические условия труда и др.).

По мнению Ф. Герцберга, эти факторы наиболее часто вызывают недовольство со стороны работников. Если налицо эти явления, среди рабочих растут прогулы, увеличивается текучесть рабочей силы, растет травматизм, снижается производительность труда, увеличивается брак в работе и т. д.

Улучшение внешних факторов действует стимулирующе, но только на короткий срок, затем к ним привыкают как к должному. В результате недовольство работников уменьшалось, но стимулов больше не было. По мнению Ф. Герцберга, — это только "факторы, аналогичные медицинской гигиене", но их еще нельзя называть стимулами. С его позиций "гигиены недостаточно!".

Главным стимулятором Ф. Герцберг считал саму работу и связанные с ней потребности признания достижений, стремление к продвижению по службе, чувство ответственности и собственного роста, а также самореализацию работника в труде. Ради такой работы люди готовы терпеть и плохие условия, и плохого мастера. В отличие от "факторов гигиены", эти стимулы действуют длительное время и являются более надежными.

В решении управленческих проблем сыграла свою роль мотивационная теория Д. МакКлелланда из Гарвардского университета и Д. Аткинсона из Мичиганского

университета. Эти авторы пытались дать объективную оценку научным способам измерения мотивации, выделив три фактора*:* а) стремление к успеху; б) получение признания и в) стремление к власти. Стремление к успеху они рассматривали как стремление выделиться, получить доступ к жизненным ценностям. Человек, стремящийся к успеху, любит решать проблемы, ставит и решает сложные задачи и хочет получить позитивные отзывы о своей деятельности Стремление к власти, с точки зрения Д. МакКлелланда и Д. Аткинсона - это стремление влиять на других, заставлять их делать то, что они не стали бы делать. Стремящийся к власти человек хочет управлять другими, влияя на других и радуясь своему могуществу.

Жажда получить признание представляет собой стремление установить дружеские отношения с окружающими. Такой человек хочет работать в сотрудничестве с другими людьми, стараясь поддерживать необходимые для этого отношения.

Менеджеры должны знать, каким образом можно вызвать у человека то или иное желание и стремление, чтобы найти возможность удовлетворения их в процессе самой работы.

3.1.3. Процессуальные теории мотивации

Одной из наиболее известных процессуальных теорий мотивации является теория Д. МакГрегора. Управление — это искусство строить человеческие отношения. Он разделяет две формы этого искусства. Теория Д. МакГрегора - двухфакторная, содержащая в себе две противоположные теории: "Теорию Х" и "Теорию У". Представленная Д. МакГрегором теория пытается соединить разнононаправленные подходы. Первая ("Теория Х") имеет прямое отношение к "экономическому" человеку, а "Теория У" к "социальному" человеку.

"Теории Х" соответствует многоэтажная пирамида управления, где нижние звенья только выполняют приказы "сверху", не проявляя никакой инициативы. Основные положения "Теории Х" сводятся к следующему:

1. Средний работник не любит трудиться. Основной тенденцией его поведения является уклонение от работы.

2. Работников нужно принуждать к работе. Средствами принуждения могут быть угрозы, наказания, а также награды.

3.Средний работник избегает инициативы.

По мнению МакГрегора, люди не таковы, какими их представляют управляющие. Людям свойственны иные качества от природы. Исходя из этого утверждения, Д. МакГрегор строит свою вторую теорию — "Теорию У."

Основные положения этой теории.

1. Физический или умственный труд столь же естественны, как игра или отдых.

2. Внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности работников. Люди способны действовать самостоятельно, если они отождествляют свои цели с целями организации. Командование и прямое принуждение не являются лучшими способами управления.

3. Достижение цели само по себе является внутренней наградой. При этом реализуется самовыражение как одна из высших форм социальных потребностей человека.

4. Можно создать такие условия, когда средний человек будет стремиться к ответственности.

5. Среди людей широко распространена способность к высокой степени воображения, изобретательности и творчеству.

6. Традиционные методы управления подавляют интеллектуальные возможности обычного человека.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение мотивации.
2. Каковы основные положения теории А. Маслоу?
3. Почему теория Д.МакГрегора называется двухфакторной?
4. Определите сущность теории Ф. Герцберга.
5. Есть ли общее между теорией А.Маслоу и теорией Ф.Герцберга?
6. Какое значение для управления имеет теория Д. МакКлеланда?

Практическое занятие

Разработайте систему мероприятий для повышения мотивации труда в организации.

Тема 3.2 Материальные и духовные потребности

3.2.1. Виды потребностей.
3.2.2. Планирование материальных потребностей.
3.2.3. Развитие личности работника организации.
3.2.4. Качество трудовой жизни.

Основные понятия: материальные потребности, духовные потребности, потребитель, потребительская корзина, денежные доходы населения, среднемесячная заработная плата,
прожиточный минимум населения

3.2.1. Виды потребностей

Материальные потребности - совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются жилье, мебель и оборудование, одежда и обувь, транспорт и средства связи, продукты питания, предметы культуры, отдых и развлечения.

Духовные потребности - совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для становления и развития личности человека. Разновидностями духовных потребностей являются получение профессионального

образования, служебная карьера, научное и художественное творчество, культура и искусство, услуги массовой культуры (книги), кино, видео, театр.

Потребитель - человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы.

Потребительская корзина - сумма расходов, потребительский минимум, необходимый для поддержания жизненного уровня определенной категории потребителей (покупки продовольствия, товаров, оплаты услуг) в расчете на одного человека.

Денежные доходы населения включают расходы населения на оплату услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах.

Среднемесячная заработная плата определяется делением начисленного фонда оплаты труда, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих.

Прожиточный минимум населения рассчитывается с учетом его половозрастного состава, исходя из расходов на продукты питания в объеме минимальных размеров их потребления, расходов на коммунальные услуги, а также налогов и отдельных платежей, исходя из структуры расходов на них у 10% наименее обеспеченных семей.

Источником приобретения материальных благ являются денежные доходы населения, главным элементом которых для большинства трудящихся является заработная плата.

Духовные потребности создаются в результате интеллектуальной деятельности в таких отраслях народного хозяйства, как наука, образование, культура, социальное обеспечение, политическое управление.

3.2.2. Планирование материальных потребностей

Планирование материальных потребностей человека имеет важное практическое значение, т.к. оно формирует условия жизни и уровень благосостояния человека. За основу формирования материальных потребностей принята лестница материального благосостояния на основе трехступенчатого роста потребностей человека. Она показывает, что человек последовательно ставит и реализует жизненные цели для достижения разных уровней материального благосостояния и они прямо пропорционально зависят от семейных доходов. Так, на I уровне бедного материального благосостояния решаются задачи проживания в отдельной комнате, приобретения простой мебели, недорогого транспорта (мотоцикл), минимального числа комплектов сезонной одежды, дешевого питания и отдыха, преимущественно дома. Границы бедности в разных странах исчисляются различными методами: минимум доходов, не облагаемый налогами, минимальный прожиточный минимум и т.п.

Достижение материальных потребностей II уровня предполагает постановку новых жизненных целей, связанных с достижением уровня среднего материального благосостояния. Это благоустроенное жилье в виде отдельной 2-4-комнатной квартиры, оснащенной мебельными гарнитурами, приобретение собственного автомобиля, сотового телефона, наличие нескольких комплектов модной сезонной одежды, возможность доброкачественного питания по полной биологической норме,

отдых с семьей в пансионатах и профилакториях. Минимальным уровень семейного дохода среднего класса в России, по оценкам экспертов, является 100 долл. в месяц, в США не менее 5000 долл. в месяц.

Третий уровень потребностей (богатое материальное благосостояние) доступен состоятельным людям. Это проживание в многокомнатной квартире или собственном загородном коттедже, прекрасная обстановка из импортной дорогой мебели, предметов старины, наличие в семье нескольких автомобилей, один из которых класса "люкс", покупка яхты или катера, наличие спутниковой и сотовой связи, приобретение дорогой одежды в фирменных магазинах, высококачественное питание (экологически чистые продукты), отдых за границей**,** на море или на собственной вилле.

Планирование материальных потребностей позволяет:

- определить стратегические и тактические цели человека на основе лестницы потребностей;
- сопоставить достижение целей с необходимыми средствами и доходами для этого;
- избежать импульсивности и авантюрности в росте материального благосостояния;
- планомерно осуществлять всестороннее развитие личности человека на основе решения локальных задач, удовлетворения духовных потребностей

3.2.3. Развитие личности работника организации

Всестороннее развитие личности человека является непрерывным и целенаправленным процессом воспитания и обучения, в котором основными субъектами выступают человек и его семья, предприятие или организация, где он работает, образовательные и культурные учреждения. Исходными данными для управления развитием являются:

- социальные подсистемы человека;
- материалы тестирования и диагностики личности;
- жизненные цели человека;
- философия предприятия;
- социальные нормативы, включая "потребительскую корзину";
- контракт работника;
- коллективный договор;
- перечень образовательных и культурно-оздоровительных учреждений;
- программы образовательных услуг и условия приема.

Процесс управления всесторонним развитием личности человека на предприятии включает в себя ряд этапов:

- постановка целей социального развития;
- комплексная оценка работников (медицинская, психологическая, профессиональная, эстетическая, экологическая и др.);
- расчет социальных нормативов для конкретной категории работников;
- расчет плановых заданий по развитию личности на перспективу;
- определение необходимых ресурсов и финансовых средств;
- разработка плана социального развития, доведение плановых заданий до конкретных подразделений с помощью коллективных договоров;

- организация культурно-просветительской, воспитательной и образовательной деятельности;

- оперативный учет и контроль выполнения коллективного договора и плана социального развития;

- анализ выполнения годовых и квартальных планов повышения квалификации персонала.

Всестороннее развитие личности конкретного человека включает такие этапы:

- постановка жизненных целей на ближайшие 5-10 лет;

- комплексная оценка личности (не реже, чем через 5 лет);

- целевое планирование по сферам человеческой деятельности;

- культурно – эстетическое воспитание (театры, музеи, выставки, литература, кино, музыка и т.п.);

- физические совершенствование, поддержание здоровья и работоспособности;

- целенаправленное обучение или самообразование для развития личности до уровня плановых параметров;

- контроль выполнения и корректировка жизненных целей.

Показатели всестороннего развития личности человека отражаются в следующих документах:

- документах об образовании (аттестат зрелости, диплом об окончании техникума или вуза, сертификаты и свидетельства об окончании курсов, дипломы о присуждении ученых степеней, аттестаты о присвоении почетных званий и др.);

- кадровых документах (характеристика, рекомендательное письмо, трудовая книжка, приказы по личному составу, контракт сотрудника, материалы по аттестации кадров);

- документах по научно-техническому прогрессу (авторские свидетельства об изобретениях, рационализаторские предложения, планы технического развития, научные статьи, отчеты по НИР, доклады и сообщения на конференциях, отчеты о работе кружков качества и др.);

- медицинских документах и свидетельствах достижений в физкультуре и спорте: медицинских картах, справках, больничных листах, спортивных разрядах, сдаче комплекса ГТО, дипломах за участие в соревнованиях, грамотах, кубках и медалях за победы в турнирах;

- документах, подтверждающих культурный и эстетический уровень (дипломы за участие в конкурсах и выставках, публикации в газетах, интервью на радио и по телевидению, материалы социологических опросов и т.п.).

Таким образом, управление развитием личности человека является важнейшей функцией службы управления персоналом предприятия и каждого менеджера, который стремится наладить хорошие отношения в своем трудовом коллективе.

3.2.4. Качество трудовой жизни

Концепция качества трудовой жизни (quality of work life) разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно. Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен и часто зависит от философии и экономического благополучия фирмы. В качестве таких показателей наиболее часто выделяются:

- позитивное влияние на личную жизнь;
- нормальные отношения профсоюзов и администрации;
- лояльность персонала к организации;
- отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
- развитие и эффективное использование кадров;
- участие работников в делах предприятия;
- продвижение, основанное на заслугах;
- прогресс в достижении карьеры;
- хорошие отношения с начальником;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека;
- доверие к руководителям;
- хорошие условия труда;
- экономическое благосостояние работников;
- позитивный настрой мыслей, поощрение творчества;
- отсутствие чрезмерных стрессов на работе и др.

Эти показатели направлены на удовлетворение потребности самоуважения и моральное поощрение работников, имеющих хорошие организационные условия труда. На качество трудовой жизни влияют также такие показатели, как: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем разница между материальными и духовными потребностями?
2. Что такое качество трудовой жизни?
3. Назовите группы показателей, влияющих на качество трудовой жизни.

Тема 3.3 Оплата труда

3.3.1. Теория оплаты труда.
3.3.2. Системы оплаты труда в организации.

Основные понятия: основная заработная плата, дополнительная заработная плата, вознаграждение за конечный результат, премия, материальная помощь, тарифная система, сдельная оплата труда, аккордная оплата труда.

3.3.1. Теория оплаты труда

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда. При сдельной системе основной заработок рабочих определяется путем умножения фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях на сдельную расценку по видам работ. При повременной оплате основная заработная плата рабочих определяется путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в отчетном месяце. Для служащих - основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполняя нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней за месяц.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплата за работу в вечернюю и ночную смены;
- доплата бригадирам и звеньевым за руководство;
- надбавки за классность водителей и машинистов;
- надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормируемый рабочий день;
- оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;
- доплата за время выполнения государственных обязанностей;
- другие индивидуальные стимулирующие выплаты. Перечисленные выше надбавки, доплаты и компенсации чаще всего начисляется в виде определенных, установленных государством или предприятием, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда оплаты труда и также относятся на себестоимость продукции.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений. Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм в достижении конечных результатов производства и чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада (КТУ, КТВ). На практике вознаграждения выплачиваются за следующие результаты:

- увеличение объема товарной продукции, работ и услуг;
- рост производительности труда (выработки);
- повышение качества продукции, работ и услуг;
- своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию;

- внедрение изобретений и рационализаторских предложений в НИИ, КБ и на предприятиях;

- экономию ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических);

- другие виды достигнутых результатов.

Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения в целом, однако выплачивается из прибыли предприятия. Выплата премии по перечисленным выше результатам напрямую увязывается с получением прибыли, а в отсутствие последней, может идти речь только о вознаграждении.

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях:

- смерть сотрудника или его близких родственников;

- свадьба сотрудника или его близкого родственника;

- для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника;

- при несчастных случаях (пожар, авария, травма, гибель имущества);

- к очередному отпуску для приобретения путевки;

- для завершения творческой работы (книги, диссертации, художественного произведения).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя предприятия и является эпизодической формой оплаты труда.

3.3.2. Системы оплаты труда в организации

Рассмотрим совокупность понятий, характеризующих оплату труда.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий рабочих. Расценки оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Например, токарь 3 разряда, фрезеровщик 4 разряда и т.д.

Должностной оклад - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. В

большинстве отраслей народного хозяйства России действуют месячные должностные оклады.

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Например, конструктор II категории, экономист I категории, старший научный сотрудник и т.д.

Сдельная оплата труда предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы (расценок) на единицу готовой продукции. Сдельная оплата бывает нескольких видов.

Индивидуальная сдельная оплата предусматривает планирование и учет труда по отдельным рабочим.

Коллективная (бригадная) оплата построена на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде).

Прямая сдельная оплата предусматривает, что рабочий получает заработную плату пропорционально объему выполненных работ по действующим расценкам заработка за отдельные виды работ. В настоящее время применяется реже.

Сдельно-премиальная система предусматривает наряду с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам получение премии за обусловленный конечный результат (сроки или качество работ).

Аккордная оплата труда - это разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчет заработной платы ведется по более крупным единицам готовой продукции.

Аккордно-премиальная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

Повременная оплата труда применяется в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда или заработная плата начисляется исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада. Повременная оплата может быть *индивидуальная,* когда планирование и учет заработной платы ведутся по отдельным работникам, и *коллективная,* когда оплачивается труд целого подразделения (бригады), а распределение внутри него происходит по КТУ.

Прямая повременная оплата труда применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих: вахтеров, лифтеров, курьеров, охранников, вспомогательных рабочих и т. п., когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется для вспомогательных рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, машинах и механизмах, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции.

Окладно-премиалъная система оплаты труда применяется для руководителей и специалистов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением. Существует *индивидуальное премирование,* отмечающее особую роль отдельных личностей (высшего руководства, новаторов, изобретателей) и *коллективное премирование***,** направленное на мотивацию социальных групп.

Премирование из выручки предусматривает, что работник или подразделение получает свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема (выручки, реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента с выручки или абсолютной величины премии.

Премирование из дохода позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии. Премирование из дохода является главной формой поощрения в бригадном и коллективном подряде.

Премирование из прибыли предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенной величины "прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютной величины премии от числа должностных окладов. Премирование из прибыли является наиболее тонким инструментом поощрения, поскольку четко ориентирует на достижение главного экономического критерия.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные принципы оплаты труда персонала.
2. Из каких основных частей складывается оплата труда работника предприятия?
3. Какие Вам известны системы оплаты труда?
4. Каковы основные элементы тарифной системы для рабочих и служащих?
5. В чем отличия между прямой сдельной и аккордной оплатой?

Практическое занятие

Разработайте критерии оценки работы персонала для выплаты премии по итогам года.

Тема 3.4 Методы управления

3.4.1. Административные методы
3.4.2. Экономические методы
3.4.3. Социально - психологические методы

Основные понятия: метод управления, административные методы, экономические методы, социально – психологические методы

3.4.1. Административные методы

В процессе управления персоналом субъект управления воздействует на управляемый объект для достижения определенных целей.

Методы управления — это конкретные приемы и способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей.

Методы управления подразделяются на три крупные группы:

- экономические;
- административные;
- социально-психологические

Административные методы управления базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п. В управлении эта мотивация играет весьма существенную роль. Она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при котором распоряжения руководителя обязательны для исполнения подчиненными. Несоблюдение этих отношений подчиненным влечет за собой применение санкций (замечание, выговор, увольнение и т.п.).

Властная мотивация создает необходимые условия для организации взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации. Эти методы охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство и контроль. К организационно-распорядительным методам на макроуровне можно отнести законодательные акты, которые регулируют права и обязанности объектов управления и создают рамочные условия для функционирования предприятий. Властная мотивация, заложенная в основу организационно-распорядительных методов, опирается на возможность принуждения.

3.4.2. Экономические методы

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Таким образом, использование экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, т.е. с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

К экономическим методам относятся планирование, стимулирование, хозрасчет и другие экономические рычаги, применяемые на макро - и микроуровнях организации.

3.4.3. Социально - психологические методы

Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются *социально-психологические методы* управления. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Моральная мотивация отличается особой сложностью и тонкостью. Ее конечный эффект определить трудно, но ее результаты весьма значительны.

К числу социально – психологических методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

Обычно методы управления воздействуют комплексно на все перечисленные виды мотивов, поэтому не следует противопоставлять эти методы друг другу, подразделяя на главные и второстепенные. Их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, т.к. их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «Методы управления».
2. Расскажите об основных группах методов управления.
3. Что представляет собой система методов управления?

Тема 3.5 Эффективность работы персонала

3.5.1. Методики эффективности работы персонала.
3.5.2. Критерии эффективности работы персонала.

Основные понятия: методики оценки качества труда, методики оценки результатов труда, критерии эффективности работы персонала.

3.5.1. Методики и критерии эффективности работы персонала

Потребности хозяйственной практики последних лет свидетельствуют о поиске методов интенсификации управленческого труда, объективной оценке трудового вклада работников в конечный результат, организации здоровой конкуренции между подразделениями предприятия, внедрении принципа социальной справедливости, стремлении к оплате по труду. Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности работы персонала.

В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы: методики оценки качества труда; методики оценки результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют персонал на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, улучшение

трудовой и исполнительской дисциплины и в основном направлены на совершенствование внутренней организации трудового коллектива.

Одной из наиболее распространенных методик оценки качества труда является методика саратовской системы бездефектного труда. Данная методика предусматривает, что работа высокого качества, без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома.

Методики оценки результатов труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом предприятия. За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов. К этой группе относятся разработанные и внедренные в 80-х гг. в Нижнем Новгороде методики: система управления качеством работы и эффективностью (СУКРЭ), комплексная оценка управленческого труда (КОУТ), а также автоматизированная комплексная система оценки результатов деятельности бывшего Минприбора СССР (АККОРД) и др.

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они не лишены также недостатков, прежде всего, в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерении между собой.

3.5.2. Критерии эффективности работы предприятия

В условиях взаимодействия административной системы, рыночной экономики и демократизации общества существенно возрастает значение научного обоснования состава показателей эффективности, отражающих конечные результаты экономического и социального развития предприятия. В рыночной экономике важное значение имеют такие экономические показатели, как прибыль, договорные обязательства, производительность труда, объем продаж, рентабельность. Существенное значение приобретает учет факторов, влияющих на эти конечные показатели, а также разработка рекомендаций по обеспечению рентабельной работы предприятия в условиях расширенного производства.

Выбор критериальных показателей целесообразно сделать из таких экономических показателей, как прибыль, доход, себестоимость, уровень рентабельности, затраты на 1 руб. продукции.

Прибыль предприятия является основным финансовым результатом и исчисляет в денежной форме прибавочный продукт предприятия. В условиях рыночной экономики трудовой коллектив заинтересован как в увеличении объемов производства, так и в снижении затрат на производство, что позволяет увеличить массу прибыли.

Хорошим сравнительным показателем являются затраты на 1 руб. продукции. Затраты, характеризуя отношение себестоимости к стоимости продукции, применимы для оценки динамики развития предприятия в различные периоды времени при

рентабельной и убыточной работе предприятия. Это универсальный показатель, характеризующий одновременно с себестоимостью прибыль и убытки в общей стоимости продукции. Поэтому он может наряду с прибылью также служить критериальным показателем эффективности работы.

Показатели результативности, качества и сложности труда должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на 1 работника и текучесть рабочих кадров. Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере - уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на 1 работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв увеличения фонда рабочего времени на производстве.

Показатель качества труда объединяет целый ряд характеристик, не имеющих количественного измерения, однако допускающих качественные экспертные оценки. К ним следует отнести такие характеристики, как социально-психологический климат в коллективе, наличие деловой рабочей атмосферы, дизайн и чистоту помещений для персонала, качество оформления документов, отсутствие сбоев и ошибок в работе.

Указанные показатели отражают трудовую и социальную деятельность персонала предприятия и могут быть приняты в качестве критериев эффективности работы предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие методики эффективности работы персонала Вам известны?
2. В чем, на Ваш взгляд, заключаются достоинства и недостатки саратовской системы бездефектного труда?
3. Какие Вам известны главные критерии конечных результатов деятельности предприятия?

ГЛОССАРИЙ

Трудовые ресурсы – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда 1 и 2 групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

Безработными считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Рабочая сила – способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую стоимость и денежную стоимость (цену).

Кадры - основной состав работников предприятия.

Персонал - весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

Квалификация – это динамичная способность человека выполнять предусмотренные технологией трудовые операции или работу определенной сложности.

Философия организации – это совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению стратегических целей организации.

Правила внутреннего трудового распорядка - нормативный документ, регламентирующий прием и увольнение сотрудников, рабочее время, организацию труда, порядок разрешения трудовых споров, получения социальных благ и гарантий, вознаграждения и наказания.

Коллективный договор – соглашение между администрацией, профсоюзным комитетом и трудовым коллективом предприятия по решению производственных и социальных задач и улучшению условий труда рабочих и служащих.

Внешний набор персонала – это набор специалистов, ранее не связанных трудовыми отношениями с организацией.

Внутренний набор персонала – это набор из сотрудников организации, то есть людей, которые уже связаны трудовыми отношениями с данной организацией.

Подбор персонала – это процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Должностная инструкция – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям занимаемой должности.

Аттестация кадров - это форма комплексной оценки уровня квалификации работника, результативности его деятельности, выполнения им должностных обязанностей.

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Повышение квалификации – обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.

Профессиональная подготовка – обучение, осуществляющееся в получения профессии или специальности по разным уровням подготовки.

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Звено управления - самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Ступень (уровень) управления - единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Аппарат (орган) управления - коллектив работников управляющей системы, наделенный

правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства,

штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Структурное подразделение - самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении.

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат - управленческие решения.

Производственное структурное подразделение - это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и

обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные грузы, изделия).

Контракт – форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

Положение о подразделениях – документ, определяющий назначение и место подразделения на предприятии, функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения.

Рабочее место - пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

Организация рабочего места - совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Рабочая зона - часть пространства рабочего места, ограниченная крайними точками досягаемости рук и ног работающего со сдвигом на один-два шага от основного центра рабочего места.

Планировка рабочих мест - схемы размещения сотрудников, мебели и технических средств в помещении.

Рабочее время - установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Время работы - часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Время перерывов - время, включающее в себя регламентируемые и нерегламентируемые перерывы.

Нормативы труда определяют расчетные величины затрат рабочего времени и трудовых ресурсов.

Норма времени определяет необходимые затраты на выполнение определенного объема работы одним или группой работников соответствующей квалификации.

Норма выработки определяет количество продукции в натуральном выражении, которое должно быть произведено работником в единицу времени.

Норма численности устанавливает численность работников, необходимую для выполнения определенного объема работы.

Норма обслуживания устанавливает число объектов (единиц оборудования, площадей, рабочих мест, посетителей), которое должно обслуживаться одним работником.

Норма управляемости определяет рациональное число подчиненных для одного руководителя.

Руководство - это умственная и физическая деятельность руководителя, цель которой состоит в выполнении подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

Руководитель - это должность, наделенная определенными официальными полномочиями, на которую назначается человек. В процессе управленческой деятельности он использует данную ему организацией власть.

Лидерство - это процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или на группу.

Социальная группа – это группа людей, объединенных общими целями, интересами, предметом деятельности.

Коллектив – группа людей, объединенных общественно – значимыми едиными целями и задачами.

Мотив - побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулах.

Мотивация – это процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации.

Потребность – нужда в чем – то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности и социальной группы.

Материальные потребности - совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека.

Духовные потребности - совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для становления и развития личности человека.

Потребитель - человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы.

Потребительская корзина - сумма расходов, потребительский минимум, необходимый для поддержания жизненного уровня определенной категории потребителей (покупки продовольствия, товаров, оплаты услуг) в расчете на одного человека.

Тарифная система - совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала.

Тарифная ставка - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени.

Должностной оклад - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Методы управления — это конкретные приемы и способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дмитриева Н.Ю. Общая психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дмитриева Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 127 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/81074.html.— ЭБС «IPRbooks»
2. Гуревич П.С. Психология [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов/ Гуревич П.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 319 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71045.html.— ЭБС «IPRbooks»
3. Магера Т.Н. Психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Магера Т.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015.— 470 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/27955.html.— ЭБС «IPRbooks»
4. Гусева Т.И. Психология личности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Гусева Т.И., Катарьян Т.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 159 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/81081.html.— ЭБС «IPRbooks»
5. Краткий курс по общей психологии [Электронный ресурс]/ — Электрон. текстовые данные.— М.: РИПОЛ классик, Окей-книга, 2016.— 192 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/73378.html.— ЭБС «IPRbooks»
6. Резепов И.Ш. Общая психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Резепов И.Ш.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 110 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/79807.html.— ЭБС «IPRbooks»