

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**Г. В. Щёкин**

# **ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебник*

*5-е издание, стереотипное*

**Допущено Министерством  
образования Украины  
в качестве учебника  
для студентов высших  
учебных заведений**

Киев 2004

ББК 65.290-2я7  
Щ38

Рецензенты: *Б. А. Гаевский*, д-р филос. наук, проф.  
*Г. А. Дмитренко*, д-р экон. наук, проф.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 4 от 05.06.02)*

*Допущено Министерством образования Украины  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений  
(письмо № 1/11-978 от 05.05.98)*

**Щёкин Г. В.**

Щ38 Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.: ил. — Библиогр. в конце глав.

ISBN 966-608-375-2

В учебнике рассмотрены основная цель, задачи, принципы, формы и методы кадрового менеджмента как системы управления человеческими ресурсами в условиях производственной деятельности. Наряду с традиционными освещены новые направления организации управления персоналом на производстве. Широко представлен зарубежный опыт кадрового менеджмента. Приведены модели деловых игр и словарь-справочник.

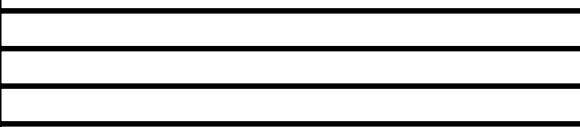
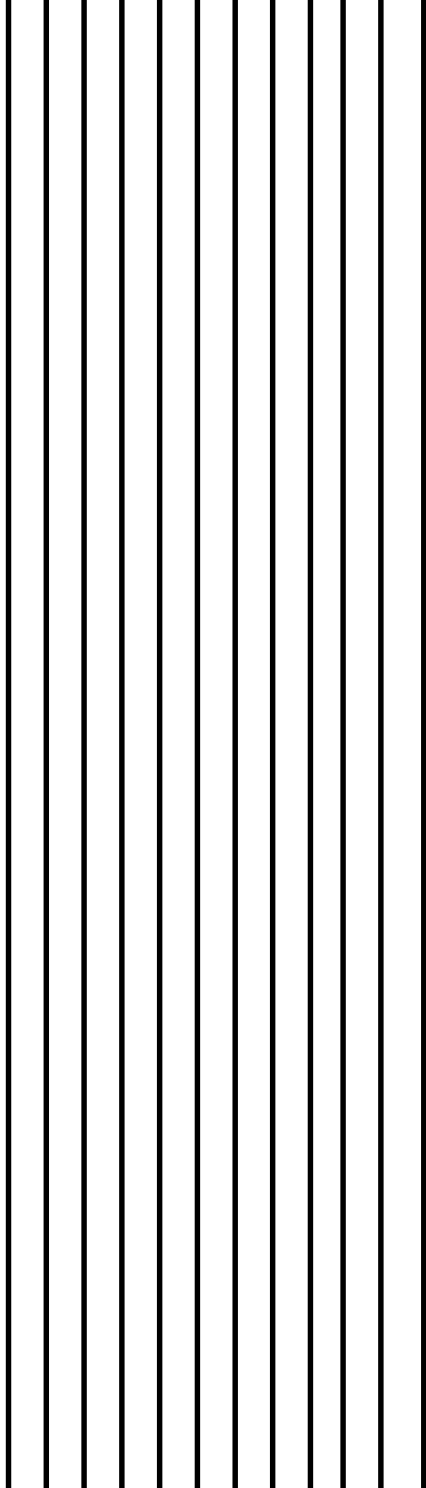
Для менеджеров и бизнесменов, студентов и преподавателей, других специалистов в области менеджмента человеческих ресурсов.

*Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности “Менеджмент организаций”.*

**ББК 65.290-2я7**

© Г. В. Щёкин, 2002  
© Г. В. Щёкин, 2004, стереотип.  
© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2004

ISBN 966-608-375-2



**Введение  
в кадровый  
менеджмент**

---

Термины “менеджмент человеческих ресурсов” и “кадровый менеджмент” возникли в 60–70-е годы нынешнего столетия [3]. В данной управленческой модели *человеческие ресурсы* рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

**Кадровый менеджмент** во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. *Производственную организацию* стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а *Человек* был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). *Человеческий фактор*, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка [1; 3].

### **Цель и содержание кадрового менеджмента**

Наиболее часто под термином “менеджмент человеческих ресурсов” понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных [6]:

- 1) отношение к фактору труда как источнику доходов;
- 2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;
- 3) интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

**Цель кадрового менеджмента** — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются *активами предприятия*, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов *кадровая политика* из “реагирующей” политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелонам менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают *кадровые службы* и специальные функциональные менеджеры — *управляющие персоналом*. Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Суть двух подходов (прежнего классического и рождающегося нового) к управлению людьми в условиях профессиональной деятельности можно проследить по приведенной далее таблице. При всей условности последней формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю систему кадровой работы [1; 2].

**Исходные положения управления персоналом**

Классический подход к управлению	Подход кадрового менеджмента
Человек как фактор производства	Человек как фактор реализации политики предприятия
Человек как статья расходов	Человек как источник доходов
Кадровая политика как нечто второстепенное	Кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость
Кадровая политика — дело административных служб	Проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб
Отсутствие системы кадрового менеджмента	Научно обоснованный кадровый менеджмент
Минимальные расходы на обучение	Расходы на обучение определяются по критерию “стоимость — выгода”
Жесткая регламентация исполнителей	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов
Краткосрочный горизонт планирования	Жизненный цикл человеческих ресурсов
Преимущественно учетные и технические функции кадровых служб	Преимущественно аналитические и организаторские функции кадровых служб

Широкое употребление термина “управление человеческими ресурсами” еще не означает повсеместной практической реализации данной концепции. Сегодня его используют как синоним терминов “управление персоналом” и “кадровый менеджмент”, а также для выражения нового взгляда на роль кадровых служб либо для обозначения новой концепции управления. Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных компаний кадровых подразделений в службы человеческих ресурсов. При значительном различии финансовых и организационных возможностей

новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерной чертой в организации работы с персоналом в рамках новой концепции является интеграция кадровыми службами всех аспектов управления человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла — от найма на работу до пенсионных выплат [2; 3].

### Цикл кадрового менеджмента

*Управление человеческими ресурсами* — часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют **циклом кадрового менеджмента**. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Система кадрового менеджмента должна составлять единое целое со стратегией и организационной структурой предприятия в целом (рис. 1).

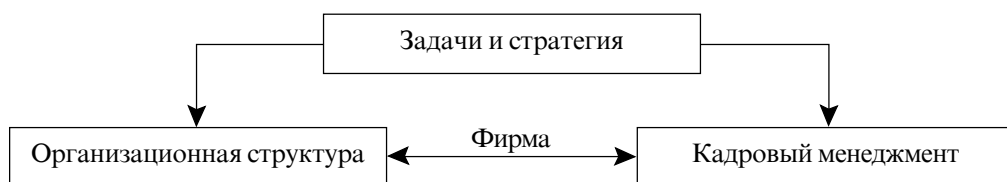


Рис. 1. Влияние стратегии и организационной структуры на кадровый менеджмент

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки *фирменной кадровой политики* — определения его цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На этом этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяются кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

*Организация комплектования производства кадрами* как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, найм и отбор персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.

Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье основное направление кадрового менеджмента — *формирование стабильных производственных коллективов*.

Единственный способ успешно осуществить все перечисленные мероприятия — задействовать собственный персонал. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, приемы найма и отбора работников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка работников и их деятель-

ности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является главным условием обеспечения результативности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники [1; 2].

### Цикл управленческих профессий

Многие специалисты прогнозируют, что в ближайшее десятилетие менеджмент человеческих ресурсов приобретет первостепенное значение, поскольку общее развитие мирового менеджмента проходит ряд взаимосвязанных стадий [5]. Так, в начале века высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали *инженеры*, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство. На смену им пришли *экономисты* и *финансисты*, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления маркетингом и финансовыми ресурсами. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало рекрутировать *юристов*, считая, что главное в бизнесе и менеджменте — соблюдать формализованные предписания, различные инструкции, нормативные акты и установленные законом “правила игры”.

В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т. е. *персоналоведы*, которые в центр современной концепции управления ставят Человека. По оценкам ведущих западных специалистов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром. Другими словами, **каждый директор — это директор по кадрам, каждый управляющий — это управляющий персоналом!** [5].

Подготовке менеджеров нового поколения отчасти и посвящен предлагаемый учебник по организации управления персоналом в современных условиях, выдержавший уже четвертое издание.

### Структура кадрового менеджмента

Реализация современного курса на проведение радикальной экономической реформы и активной социальной политики, на всестороннюю демократизацию общества в период перехода к рыночным отношениям также связана с **повышением роли человеческого фактора**. Поэтому особую важность в настоящих условиях приобретают вопросы **работы с кадрами**, которые и составляют человеческий фактор развития общественного производства. Это предъясвляет качественно новые требования к **теории управления персоналом** как науке, использованию результатов социально-экономических и психолого-педагогических исследований в практике кадровой работы, а также обуславливает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и направлениях человеческой деятельности.

Вместе с тем уровень работы с кадрами сегодня не отвечает задачам кардинальной перестройки управления экономикой, проведения в жизнь активной социальной и кадровой политики. В практику кадровых служб слабо внедряются научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов научных исследований. Недостаточно высоким является уровень организационно-

---

правовой и социально-психологической культуры работников по кадрам, многие из которых не имеют соответствующего образования, длительное время не повышают свою квалификацию. Знаний и умений в области работы с персоналом, как правило, нет также у большинства предпринимателей и руководителей, что в целом снижает эффективность управления. В то же время владение основами кадрового менеджмента, его основными принципами и методами крайне важно для организаторов производства, командиров промышленности и строительства. Обучение руководителей основам кадровой политики, включение в программы их подготовки и повышения квалификации вопросов организации управления персоналом способствуют формированию у них понимания важности правильной, **научно обоснованной работы с людьми**, повышению престижа кадровых служб и в конечном итоге — повышению эффективности использования человеческого фактора на производстве.

В этой связи возникает необходимость разработки организационных, правовых, экономических, социальных и психологических проблем совершенствования деятельности кадровых служб и организации управления персоналом, решение которых связано прежде всего с диагностикой профессионально важных качеств участников производства, повышением уровня их профессионально-квалификационной культуры, а также с созданием системы непрерывного образования руководителей всех рангов и работников по кадрам, направленной на обучение их методам работы с людьми и управления трудовыми коллективами, на выработку у них умений и навыков, необходимых для управленческой деятельности.

Современные требования к работе с персоналом обуславливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращение их в научно-практические центры активизации человеческого фактора. Исходя из этого особенно актуальной представляется разработка нового научно-практического направления — основы кадрового менеджмента, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях производства. Современные условия требуют значительного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, которая предусматривает отход от привычных представлений о статистико-документальных формах кадровой работы и переход к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона.

Сказанное обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — **менеджера по кадрам**, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом. Вопросы его профессиональной подготовки и обеспечения непрерывного образования встали сегодня наиболее остро.

**Управление персоналом** в современных условиях включает несколько взаимосвязанных этапов.

1. Разработка эффективной системы кадрового менеджмента (определение предмета, задач и содержания данного вида менеджмента, его основных направлений, принципов и методов для конкретной организации).
2. Формирование механизма управления персоналом и соответствующей организационной структуры (разработка оптимальных структур и штатов кадровой



службы, определение структуры профессиональной подготовки и структуры профессионально значимых качеств личности менеджеров по кадрам, отбор, обучение и расстановка специалистов по управлению человеческими ресурсами).

3. Планирование человеческих ресурсов (составление планов и прогнозов в работе с персоналом, планирование численности и состава работников, создание автоматизированных систем управления человеческими ресурсами).
4. Набор персонала (знание и умелое использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности).
5. ПрофорIENTATION и адаптация (введение принятых работников в организацию, развитие у них понимания того, чего ожидает от сотрудников организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку).
6. Формирование кадрового потенциала управления (анализ качественного состава управленческих кадров, организация найма и постоянной работы с молодыми специалистами, разработка научно-практических основ подбора и расстановки руководящих кадров).
7. Оценка кадров и их деятельности (организация оценки кадров управления, разработка принципов и методов работы с резервом, организация конкурсов специалистов, аттестация, разработка эффективных методик оценки).
8. Организация обучения персонала (разработка и осуществление программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников).
9. Управление трудовой дисциплиной и текучестью кадров (разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала, разработка процедур повышения, понижения, перевода и увольнения работников).
10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб (ведение личных дел работников, учета и отчетности по кадрам, использование оргтехники и персональных компьютеров в автоматизации процессов управления человеческими ресурсами, оценка эффективности деятельности подразделений по работе с персоналом).

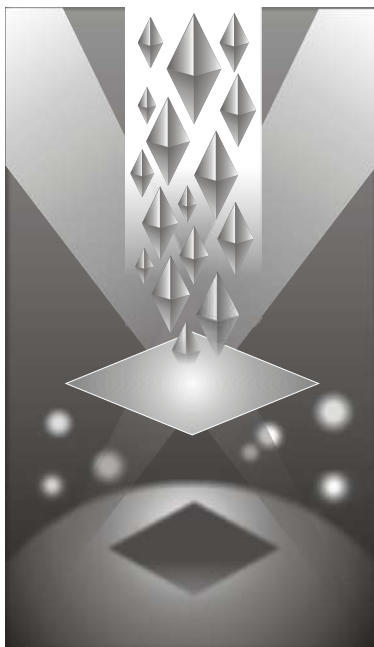
*Общая задача предлагаемого учебника* — дать основополагающие представления обо всех этапах единого цикла управления персоналом в их логической взаимосвязи и последовательности. При описании этапов, форм и методов принятия действенных кадровых решений преследуется цель обогатить читателя необходимыми знаниями в области управления человеческими ресурсами. Структура учебника, расположение в нем теоретического и практического материала всецело подчинены достижению указанной цели.



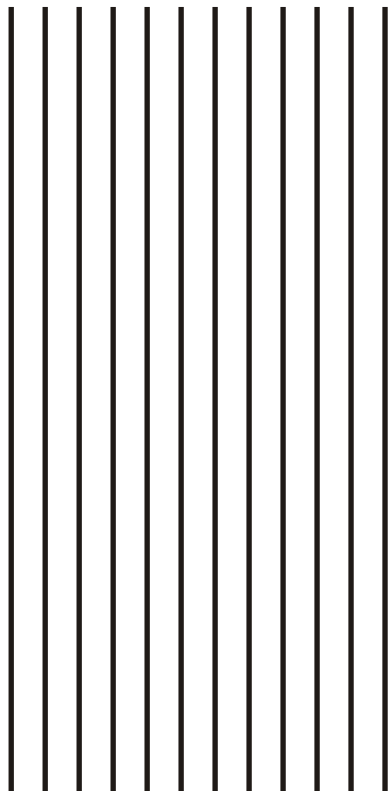
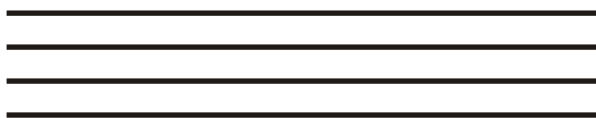
## Литература

1. Гаузнер Н., Иванов Н., Михина М. Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку // *Междунар. экономика и междунар. отношения*. — 1992. — № 9.

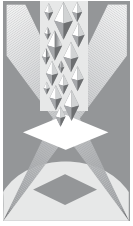
- 
2. *Исаенко А. Н.* Новое в теории и практике управления персоналом // США. — 1992. — № 3.
  3. *Менеджмент* человеческих ресурсов: Обзор. информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995. — С. 3–20. — (Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт).
  4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
  5. *Пиленцо Р. К.* Управление человеческими ресурсами и эффективность компании // Человек и труд. — 1993. — № 2.
  6. *Фейнхензен М. А., Берг Й. М., Крис А. И.* Менеджмент человеческих ресурсов // Моск. журн. — 1991. — № 8/9.
  7. *Хоскинс А.* Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунаур. отношения, 1993.
  8. *Чернявский А. Д.* Организация управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
  9. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1993.
  10. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1997.
  11. *Шепель В. М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
  12. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997.
  13. *Hentze J.* Personalwirtschaftslehr, Auflage. — Verlag Paul Ha Bern und Studdgart, 1991.
  14. *Lauriol J.* Management strategique: reperes pour une fin de sciecle // Gestion. — 1994. — Desember.
  15. *Louart P.* La Grhal' heuer des segmentations et des paticularismes // Revue francais de gestion. — 1994. — № 448. — Mars-avril-mai.
  16. *Marbach V.* Remuneration par la competence // Personnel. — 1995. — № 357.
  17. *Mayerhoter W.* Personalentwicklun. — Wien: Servisbetriebe OH-WU, 1992.
  18. *Pitfield M.* Selection and Personnel Appraisal // The Open Univ. — 1990. — V. 5.
  19. *Weiss D.* Nouvelles formes d'entreprise et relation de travail // Revue francaise de gestion. — 1994. — № 448. — Mars-avril-mai.
  20. *Wils T., Le Louran J.-J., Guerin G.* La planification strategique des ressources humaines // Les presses de l'universite de Montreal, 1991.



## Глава 1



# Система управления персоналом



## Современное развитие теории организации

Для осуществления научно обоснованной работы с персоналом менеджеру по кадрам необходимы определенные знания по теории организации и управления, которая изучает наиболее общие закономерности формирования и функционирования организационных структур\*.

Проблемы теории организации особенно актуальны в настоящее время, когда наша экономика переживает период коренной перестройки всей организационной структуры [4]. Под *организацией* понимают наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют ее структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности.

Организация производства строится на системе производственных отношений, иерархической связанности отдельных работников и коллективов (в частности, иерархическом подчинении), на системе прав, ответственности и обязанностей. При этом организация порождает определенные механизмы, направляющие деятельность ее участников по тем или иным каналам (например, механизм подбора, выдвижения и расстановки кадров управления). Все эти механизмы также следует рассматривать как элементы организации. Природа организации общественной структуры и процессы общественной деятельности во многом носят стихийный характер. Однако это не означает, что процессом формирования механизмов и эволюцией организационной структуры невозможно управлять, основываясь на знании системы связей, существующих между организацией и поведением людей, экономическими и социальными процессами в обществе.

*Целенаправленное развитие производства* — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структуры. Особое место в этом развитии принадлежит специальному классу механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмам планирования, подбора, подготовки и формирования кадров различных категорий и уровней управления [4].

Наиболее известными западными теориями организации производства являются теории Ф. Тейлора и А. Файоля, а также современных исследователей проблем управления Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

Работы Ф. Тейлора, как известно, относятся к концу XIX — началу XX века. Его система исходит из учета производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории — упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, осуществляющих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства, следящих за соблюдением трудовой дисциплины.

В основе теории А. Файоля лежит принцип организации предприятия как единого целого. Ученый формулирует 14 основных положений: распределение функций; авторитет; дисциплина; единство в руководстве и в управлении; под-

\* См.: Шёкин Г. В. Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.

чинение интересов; премирование; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство персонала; инициатива и единство персонала.

Теории Ф. Тейлора и А. Файоля относятся к классическим теориям организации. Неоклассические теории исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в обществе. Для них характерны такие основные моменты: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие. Основой современных теорий организации, вытекающих из теории систем, служат четыре функциональных принципа: приоритет функции достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в ней. Наиболее полно современная теория представлена у Г. Хикса и Р. Джулета. По их мнению, основными ее характеристиками являются системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

В условиях перехода отечественной экономики на рыночные отношения, ее интеграции в мировую экономическую систему на формирование организационных структур все больше начинают влиять новые условия и факторы, связанные с реальной необходимостью усвоения теории и практики управления производством в промышленно развитых странах, с переходом преимущественно к экономическим методам руководства, коренной перестройкой всего хозяйственного механизма. Наиболее важным является переход основных звеньев управления народным хозяйством к самостоятельной разработке планов развития, что требует создания условий для экономически целесообразной диверсификации производства, ликвидации монополизма. В составе основных звеньев получает развитие рациональное сочетание крупных, средних и малых предприятий, государственных, кооперативных, частных, смешанных, а также совместных предприятий и объединений. Новая модель организационных структур управления требует пересмотра функций центральных экономических ведомств, поскольку несовместимость ряда этих функций с новыми условиями хозяйствования до сих пор тормозила экономические реформы [6].

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его уставом на основе сочетания принципов самоуправления и прав собственника по хозяйственному использованию своего имущества. При этом предприятие самостоятельно определяет структуру управления и устанавливает штаты. Поэтому для обоснованного планирования численности руководителей, специалистов, рабочих и служащих, а также постоянного совершенствования кадровой работы менеджерам кадровых служб необходимо достаточно глубоко разбираться в особенностях построения и функционирования различных **структур управления производством**. Наиболее известны три типа управленческих структур: линейная, функциональная и комбинированная (штабная).

При *линейной структуре* орган управления непосредственно руководит всеми звеньями нижестоящего уровня. Такая структура проста, однако в связи с тем, что нижестоящее звено по всем вопросам обращается к своему непосредственному органу управления, последний обязан знать все. К тому же при увеличении количества звеньев нижнего уровня возрастает также количество уровней управления, так как эффективно руководить можно лишь ограниченным

количеством подчиненных подразделений. При *функциональной структуре* вышестоящие органы специализируются по функциям управления (планирование и организация производства, проектирование технологических процессов, учет и комплектование кадров и т. д.), а принимаемые решения становятся более квалифицированными. Однако перед объектом управления возникает проблема очередности выполнения поступающих распоряжений, указаний или рекомендаций.

Недостатки обеих структур управления в значительной степени устраняются в *структурах комбинированного типа — линейно-функциональных*, при которых каждому линейному органу управления придается функциональный штаб. Кроме того, различают производственную и программно-целевую структуры управления. Суть *производственной структуры* состоит в том, что предприятие делится на относительно самостоятельные, но узко специализированные производства (например, структура предприятия, директору которого передаются не только соответствующие цеха, но и некоторые функциональные службы). В *программно-целевой структуре* наряду с линейными и функциональными руководителями вводится категория так называемых руководителей проектов. Им временно подчиняются специалисты из любого подразделения.

При формировании *оптимальной структуры* управления важное значение имеет определение количества структурных подразделений, непосредственно подчиняющихся одному руководителю, так как возможности человека к восприятию информации, ее переработке и принятию решений ограничены. Общее количество самостоятельных структурных подразделений и отдельных работников ( $C_d$ ), подчиняющихся непосредственно директору предприятия или другому линейному руководителю, можно рассчитать по формуле

$$C_d = 7,87 + 0,00019 P_{п.п},$$

где  $P_{п.п}$  — численность промышленно-производственного персонала.

Например, для руководителей мелких предприятий (до 300 работающих) рациональная численность непосредственных подчиненных составляет 7–9 человек, для средних (1–5 тыс. работающих) — 10–12 человек, для крупных (5–7 тыс. работающих) — 12–14 человек, для объединений (более 7 тыс. работающих) — 14–16 человек. Как показывает мировая практика хозяйствования, предел численности современного промышленного предприятия — 7–10 тыс. работающих. При этом намечается тенденция к ее уменьшению (например, в ФРГ численность промышленно-производственного персонала на одном предприятии в среднем составляет 250 человек, а в США — 80). В этой связи возникает необходимость внедрения новых прогрессивных структур управления производством, а также определения оптимальной численности работающих, поскольку чем больше предприятие, тем труднее им управлять.

Термин “**менеджмент**”, как правило, трактуется очень широко. Поэтому любое его определение будет неполным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли [1]. Иными словами, **управление** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации [3].

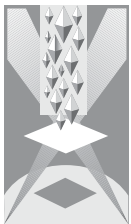
К менеджеру как управляющему организационной системой в современных условиях предъявляются высокие требования. Например, в Японии подготовка полноценного менеджера по месту работы после окончания высшего учебного заведения занимает не менее 8–10 лет.

Что же (как минимум) должен уметь делать менеджер?

10  
управленческих  
способностей

1. Планировать и организовывать производство и реализацию продукции.
2. Принимать правильные нестандартные управленческие решения.
3. Руководить коллективом на уровне современных требований (быть лидером).
4. Эффективно общаться, контактировать с людьми.
5. Побуждать работников к результативной деятельности, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненных.
6. Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.
7. Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.
8. Подбирать, отбирать и обучать работников.
9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.
10. Вести деловые переговоры и выступать перед различными типами аудитории.

Разработки менеджмента нацелены на обеспечение использования работниками всего потенциала, всех возможностей для повышения производительности и качества труда, их заинтересованности в достижении фирмой максимальной прибыли. Поэтому главное в менеджменте — уметь работать с людьми, добиваться их мобилизации на постоянное и последовательное повышение экономических результатов деятельности организации.



## Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента

**Управление кадрами** — многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

**Комплексный подход** к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

**Системный подход** отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечиваю-

щего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления. Изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления.

**Главным элементом** всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия, организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем кадры — это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главную роль. Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой **главную специфическую особенность** управления кадрами [12].

Исходя из сказанного под **управлением кадрами** понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в конечном итоге — на улучшение качества жизни. **Предметом управления кадрами** как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. **Основной целью управления кадрами** в современных условиях является сочетание эффективного обучения персонала, повышение квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников, а также стимулирование их к выполнению работ более высокого уровня.

Управление кадрами представляет собой **комплексную систему**, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Рассмотрим каждый из этих элементов в отдельности.

Прежде всего необходимо уяснить содержание понятия “**кадры**”. Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры [2].

К *рабочим* относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или работами по оказанию различных производственных услуг и перемещением грузов. Рабочих условно подразделяют на основных и вспомогательных, соотношение которых является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и механизации производственных процессов роль последних заметно возрастает.



К *кадрам управления* относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы: а) *руководители*, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители — директора заводов, начальники цехов, мастера и т. д.); б) *специалисты*, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и др.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители — начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т. п.); в) *вспомогательные работники*, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления — сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.).

По уровню управления *руководители* подразделяются на руководителей *звеньев*: *низового* (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), *среднего* (руководители предприятий и организаций, их заместители) и *высшего* (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их заместители). Уровни управления представлены на рис. 2, где отражена некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.



Рис. 2. Уровни управления



## Основные направления и методы управления кадрами

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие **основные этапы и функции**: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую **систему кадровой работы**, основными подсистемами которой являются:

а) *подсистема анализа, планирования и прогноза кадров*. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: “Кто нужен и в каком количестве?”;

б) *подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров*. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) *подсистема рационального использования кадров на производстве*. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

Система работы с кадрами на производстве приведена на рис. 3.

**Методы управления кадрами** подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К *экономическим методам* относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, источников ее обеспечения и др.

*Организационно-распорядительные методы* предполагают применение различных способов воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.).

*Социально-психологические методы* управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем они подразделяются на *социальные* и *психологические*. Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.).

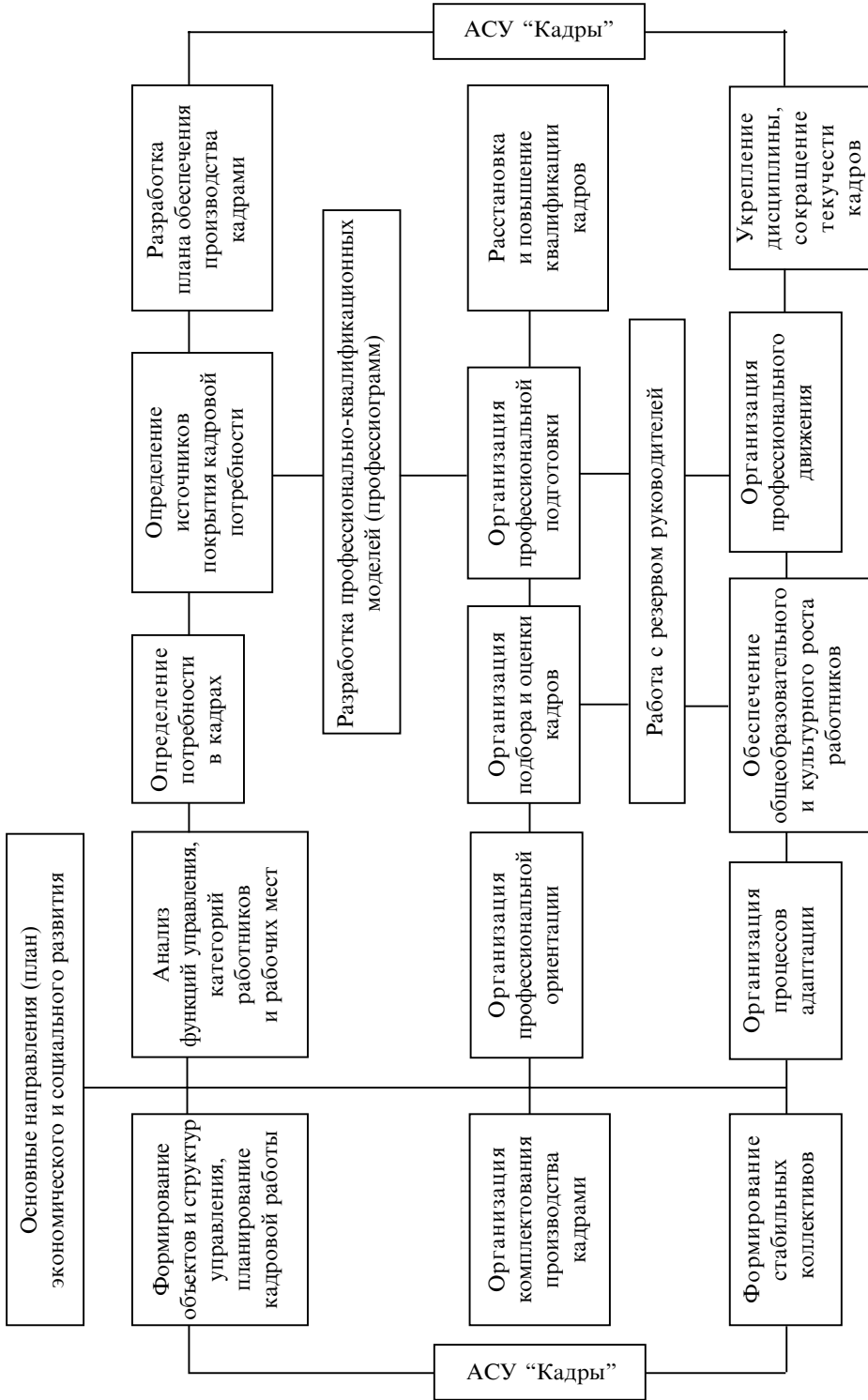


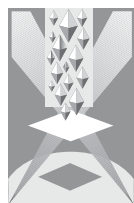
Рис. 3. Система работы с кадрами на производстве

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает многоаспектный подход к этой важной проблеме. Различают следующие **аспекты управления кадрами**:

- *технико-технологический* (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- *организационно-экономический* (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- *правовой* (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);
- *социально-психологический* (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);
- *педагогический* (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является **кадровая политика**, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в стратегических решениях.

Средством реализации кадровой политики является **кадровая работа**, которая подчинена решению выдвигаемых обществом задач в хозяйственной деятельности путем оптимального использования и развития персонала.



## Принципы и механизм управления персоналом

*Ключевым в управлении является принцип подбора и расстановки кадров по их личностным и деловым качествам. Являясь краеугольным камнем кадровой политики, он предусматривает:*

- преемственность кадров на основе систематического подбора и подготовки новых работников;
- обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации кадров;
- четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника;
- сочетание опытных работников с молодыми кадрами;
- обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств;
- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

**Механизм управления кадрами** производства *включает различные государственные и общественные формирования:*

- ◆ местные государственные администрации, обеспечивающие на подведомственной территории решение комплекса вопросов по управлению трудовыми ресурсами региона, включая их формирование, перераспределение и рациональное использование;

- ◆ профсоюзные органы, контролирующие соблюдение администрацией предприятий, организаций и учреждений прав трудящихся в части их приема, перевода, увольнения, создания необходимых условий труда и быта, предоставления отпусков, различных льгот и компенсаций и др.;
- ◆ организации и предприятия, определяющие общее направление кадровой политики предприятия, решающие вопросы создания дочерних предприятий, создания и прекращения деятельности филиалов и других обособленных подразделений, осуществляющие непосредственную работу с персоналом.

**К государственным органам управления** относятся органы по труду и социальным вопросам, центры занятости населения, кадровые службы государственных предприятий, организаций, а также министерств и ведомств. Координация деятельности кадровых служб различных отраслей народного хозяйства возложена на *государственные органы по труду и социальным вопросам*, которые:

- определяют реальную потребность в специалистах с учетом развития производительных сил и перспективных направлений научно-технического прогресса, обеспечивают контроль за их использованием в народном хозяйстве;
- обеспечивают реализацию гражданами права на труд, добиваясь эффективной занятости трудоспособного населения на основе прогнозирования потребностей и источников обеспечения народного хозяйства трудовыми ресурсами, организованный набор рабочих и другие виды распределения и перераспределения работников;
- совместно с органами образования создают эффективную систему профессионального обучения, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации всех работников;
- осуществляют методическую работу по аттестации кадров в отраслях народного хозяйства.

*Государственная служба занятости:*

- анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о состоянии рынка труда;
- ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства;
- консультирует обращающихся к ней граждан и работодателей о возможностях получения работы, обеспечения рабочей силой, о требованиях, предъявляемых к профессиям и работникам, а также по другим вопросам, связанным с обеспечением занятости;
- оказывает помощь гражданам в выборе подходящей работы, а предприятиям, учреждениям, организациям и другим работодателям — в подборе необходимых работников;
- организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан в системе службы занятости или в других учебных заведениях;
- оказывает услуги по трудоустройству и профессиональной ориентации высвобождаемым работникам и незанятому населению;
- обеспечивает регистрацию безработных и в пределах своей компетенции оказывает им помощь, включая выплату пособий;

- организует разработку региональных программ занятости, предусматривая в них мероприятия по социальной защите различных групп населения;
- содействует предприятиям, учреждениям и организациям в решении вопросов, связанных с обеспечением занятости населения.

Для решения этих и других задач центры занятости устанавливают постоянные связи с кадровыми службами предприятий, изучают их конкретные проблемы и трудности, оказывают помощь в планировании мероприятий по улучшению использования рабочей силы, прогнозированию потребностей в кадрах с учетом развития и совершенствования производства, в разработке программ переобучения и повышения квалификации работников. Центр участвует в разработке и осуществлении мер по созданию стабильных трудовых коллективов, укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров на предприятиях, организует учебу работников кадровых служб предприятий и организаций по вопросам рационального использования трудовых ресурсов.

Исходя из новых требований к работе с кадрами пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления. Повышаются их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития. В условиях перехода к рыночной экономике **основными функциями кадровых служб** предприятий, организаций и учреждений становятся:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер, направленных на пополнение трудового коллектива;
- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;
- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;
- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, улучшение морально-психологического климата в коллективе и др.

Перечислим основные *функции*, которые выполняют *службы социального развития* для оптимизации управления кадрами:

- анализ уровня социального развития трудовых коллективов, подготовка предложений к проектам планов и целевых комплексных программ социального развития, проведение социологических и социально-психологических исследований на производстве;
- изучение причин текучести кадров, социально-психологическое обеспечение профориентации, профподбора, профобучения, расстановки, производственной адаптации, профессионального и должностного продвижения кадров с учетом индивидуально-психологических особенностей работников; участие в формировании резерва руководителей;
- разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого характера труда, оптимальному формированию структуры и состава трудовых коллективов;
- разработка социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению роли и значения наставничества, созданию благоприятного социально-психологического климата; определение наиболее эффективных форм и методов морального и материального стимулирования работников и др.

Иными словами, комплексный подход к управлению кадрами в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием на единой организационной основе, которой является служба управления персоналом предприятия, организации, министерства. Примерная структура современной кадровой службы предприятия приведена на рис. 4.

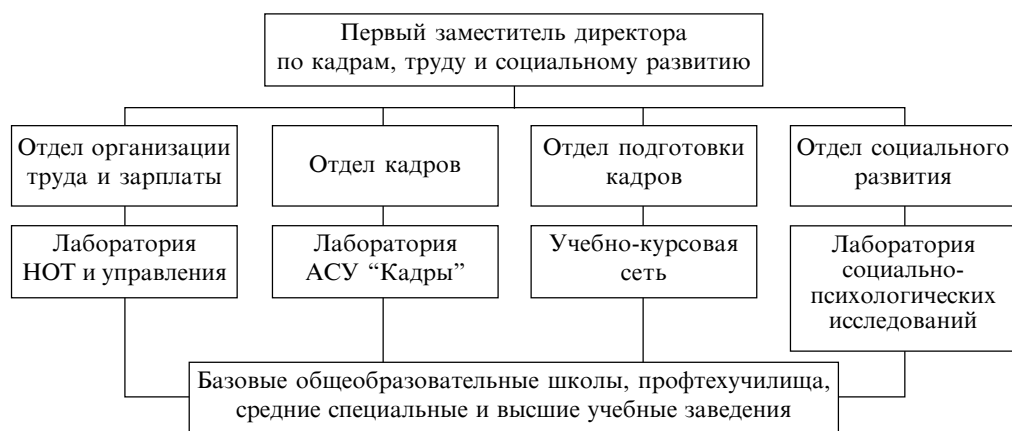
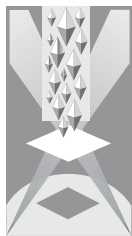


Рис. 4. Примерная структура современной кадровой службы предприятия (объединения)

Таким образом, **система управления кадрами** представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.



## Стратегические концепции управления персоналом за рубежом

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в последнее время получила распространение **теория выживания организации** в условиях “структурного сдвига”.

В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом “смертность” предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит борьба между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет преобладающую роль, но рано или поздно организация входит в период “тревог”, когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне предприятий. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, видящий в преобразованиях угрозу своему положению, стремится заблокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится к срыву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удастся противостоять силам, толкающим организацию к выживанию без эффективности с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений.

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес “**биологический подход**”, отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно и ставящий перед собой цель ответить на вопрос, существует ли жизненный цикл предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие *выводы*.

1. Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.

2. Полностью закрытая система, т. е. система, которая не может интегрировать новую информацию, становится “застывшей”, а следовательно, “мертвой”. Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.

3. В рамках “биологического подхода” роль руководителя предприятия состоит, с одной стороны, в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой — в ориентации ресурсов организации на инновации, способные обеспечить выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.

4. Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для самих руководителей). Поддержание от-



крытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать **общий вывод**: выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучать механизмы и факторы, которые обеспечивают высокую эффективность производства в этой стране. Анализ показал, что в центре этой концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Исходя из этой концепции все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился к процветанию фирмы, в которой работает.

В последнее время в США и европейских странах с учетом японского опыта разработаны различные модели управления, в центре внимания которых находится человек. Как правило, такие модели содержат следующие блоки:

- персонал организации;
- тщательный учет знаний и способностей работников при назначении их на ключевые должности в фирме;
- стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации;
- долгосрочные цели развития фирмы.

**Стратегические концепции управления кадрами** в промышленно развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности и нацелены на подготовку кадров в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и с учетом введения новых технологий. По мнению многих зарубежных исследователей, главными моментами в работе с персоналом должны стать:

- ресурсная ориентация, т. е. использование индивидуальных способностей работников в соответствии со стратегическими целями организации (в первую очередь для овладения новыми технологиями);
- интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами организации.

При разработке концепций управления персоналом проводятся различные текущие и ретроспективные исследования. Так, в США были фундаментально проанализированы многочисленные публикации по вопросам управления кадрами. В качестве главных направлений были выбраны подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции; новые направления управления персоналом в многонациональных компаниях и деятельность персонала, занятого отбором работников, их подготовкой, повышением квалификации и совершенствованием оплаты труда.

Исследования показали, что стратегия управления персоналом при разработке новой продукции и наращивании объемов ее выпуска должна быть различной.

Методы материального стимулирования высококвалифицированных работников зависят не только от сложившихся на фирме традиций, но и от наличия объективных норм и оценок качества труда. При отсутствии таковых (например, при стимулировании разработчиков новой техники) повысить производительность труда не удастся. Различными исследованиями выявлено, что в интернациональных компаниях женщины гораздо быстрее, чем мужчины, адаптируются к условиям работы в чужой стране. При свертывании производства и временном увольнении работников производительность труда лиц, обладающих устойчивой производственной этикой, повышается. Временное увольнение положительно действует и на остающихся работников. При этом обнаружено, что при дифференциации заработка многое зависит не только от мастерства работника, но и от его начальника и взаимоотношений работника и его начальника.

*Основной вывод* различных исследований проблем управления персоналом состоит в том, что внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью повышается в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей, гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников. При этом необходимо исходить из таких концепций:

- социальные инновации важны так же, как и технологические;
- капитал нужно инвестировать не только в передовую технологию, но и в подготовку и обучение кадров;
- координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимание;
- проблемы должны решаться совместными усилиями коллектива, должен преобладать кооперативный стиль работы.

**Кадровая политика на предприятиях будущего**, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности предприятия определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников. В связи с разработанными стратегическими концепциями управления персоналом предъявляются и новые требования к формированию качеств у будущих менеджеров по кадрам, в частности целенаправленности, масштабности, коммуникативности, способности анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации и др.



## Резюме

1. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Организация имеет устойчивые составляющие системы, которые образуют ее структуру. Целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структур.

2. Все организации осуществляют горизонтальное и вертикальное разделение труда, создавая службы, отделы, подразделения, которые представляют собой струк-

туру управления организации. Управление необходимо для координации решения задач организации.

3. Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации. В центре современных концепций управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы.

4. Менеджеры различного уровня должны обладать выраженными способностями к управлению, главной из которых является умение работать с людьми.

5. Управление кадрами — многогранный и исключительно сложный процесс, представляющий собой комплексную систему. Система управления персоналом — это комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, различных видов, форм и методов работы, а также соответствующего механизма управления, направленного на обеспечение постоянного повышения эффективности производства, производительности труда и качества работы.

6. Механизм управления персоналом базируется на интеграции функций управления трудом, кадрами и социальным развитием. Организационной основой механизма управления персоналом является кадровая служба, осуществляющая комплекс названных функций управления.

7. Выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.



### **Вопросы и задания для повторения**

1. Назовите основные принципы классических и современных концепций управления. В чем их различие?
2. Назовите основные структуры управления производством и их характерные особенности.
3. Чем обусловлено и зачем нужно управление?
4. Кратко опишите три основных уровня управления.
5. Назовите основные требования, предъявляемые к современному менеджеру.
6. Опишите три основные составляющие системы кадровой работы на производстве.
7. Назовите аспекты и методы управления персоналом.



### **Деловая игра**

#### *Анализ организационной структуры управления заводом*

#### **Цели деловой игры**

1. Выработка навыков анализа организационных структур управления.
2. Выработка навыков построения организационных структур управления.
3. Выработка навыков работы в малых группах и выработка коллективных решений.

### Исходная информация

Объект анализа — машиностроительный завод с индивидуальным производством, структура управления которым приведена в табл. 1.

Таблица 1

Структура управления завода

Директор завода				
Главный инженер		ЦБух, ОТК, ООТиЗП, ОК, первый отдел, ПЭО, служба АСУП, юридическое бюро	Зам. директора по производству. Начальник ПДО	Зам. директора по общим вопросам
Бюро КС У КП, ОТБ	ОГТ (инструментальный цех), ЦЗЛ, ЭМО (ремонтно-механический цех — РМЦ), ОКС			

**Структура управления и определяющие ее факторы.** Содержание управления как процесса раскрывается в его функциях, представляющих собой виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект. Вне функций управления нельзя представить себе процесс управления, его содержание в данной системе. Анализ процесса управления в отношении его функций составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников по ней и, в конечном итоге, для проектирования структуры и организации аппарата управления.

В организационно-техническом плане управление производством может быть подразделено на функции по двум основным признакам: содержанию процесса управления и принадлежности к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности.

*Деление на функции по содержанию процесса управления* является основополагающим и определяет круг задач, которые призвано решать управление как часть совокупного общественного труда, затрачиваемого на планирование, организацию, координирование, руководство и контроль совместных усилий участников кооперативного труда в процессе производства. Перечисленные виды деятельности и составляют функции управления.

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система — аппарат управления. Под структурой аппарата управления производством понимают количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимосвязь.

**Аппарат управления завода** (без учета руководства) состоит из 20 подразделений (распределение численности приведено в табл. 2). Его структура, являясь формой разделения труда в сфере управления, активно воздействует на процесс функционирования системы управления и ее дальнейшее развитие: чем совершеннее структура аппарата управления, тем эффективнее воздействие управления на процесс производства, рациональнее процесс функционирования системы управления.

*Структура аппарата управления* должна быть оптимальной (когда устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней управления), гибкой и простой. Она должна обеспечивать экономичность управления. Суть этого тре-

бования заключается в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Таблица 2

**Штатное расписание**

№ п/п	Наименование подразделения завода	Численность служащих, чел.
1	Отдел главного конструктора (ОГК)	32
2	Отдел главного технолога (ОГТ)	70
3	Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗП)	13
4	Энергомеханический отдел (ЭМО)	10
5	Отдел технического контроля (ОТК)	9
6	Планово-экономический отдел (ПЭО)	17
7	Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)	20
8	Центральная бухгалтерия (ЦБух)	17
9	Финансово-сбытовое бюро (ФСБ)	5
10	Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	12
11	Отдел кадров (ОК)	6
12	Отдел внешней комплектации (ОВК)	10
13	Отдел технической безопасности (ОТБ)	4
14	Центральная заводская лаборатория (ЦЗЛ)	9
15	Первый отдел	3
16	Отдел капитального строительства (ОКС)	6
17	Хозяйственный отдел (ХО)	10
18	Бюро КС УКП	3
19	Служба АСУП	1
20	Юридическое бюро	1
Всего		258

**Условия формирования структурных подразделений.** Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения, а также характер выполняемой работы. Очевидно, что при прочих равных условиях структурную единицу необходимо выбирать в зависимости от численности ее работников, объема и сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является *отдел*. В отделах сосредоточено около 3/4 всех инженерно-технических работников, служащих и технических исполнителей заводоуправления. Поэтому прежде всего следует учитывать организационные условия, при которых целесообразно создавать отдел, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Согласно существующим методическим рекомендациям одним из таких условий является минимальная численность работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность работников, как правило, составляет 10 человек, для бюро — 7, для конструкторских и технологических подразделений: в отделе — 21, в бюро — 16 человек. При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения, как правило, не создаются; рекомендуется назначать старших специалистов и специалистов.

Для обоснованного выбора того или иного варианта внутренней структуры необходимо проанализировать влияние организационно-технических условий на количество входящих в его состав структурных единиц. При этом рекомендуется использовать метод, дающий следующие зависимости:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X;$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X;$$

$$Y_3 = -0,26 + 0,2567 X;$$

$$Y_4 = -1,66 + 0,6272 X,$$

где  $Y_1$  — количество заместителей начальника отдела;  $Y_2$  — количество бюро в отделе (начальников бюро);  $Y_3$  — количество групп (старших исполнителей);  $Y_4$  — численность исполнителей;  $X$  — численность служащих отдела.

### Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель разъясняет участникам деловой игры ее содержание, цели и порядок проведения.

Учебная группа разбивается на малые группы (команды), определяются состав команд и руководители проектов. Последние получают необходимую документацию для проведения деловой игры.

Слушателям предлагается в процессе деловой игры проанализировать организационную структуру завода и предложить проект новой, более прогрессивной организационной структуры управления.

1. Согласно приведенным далее данным определить, какие подразделения соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро, а какие не соответствуют и поэтому должны быть реорганизованы (см. табл. 2).

2. На основе приведенных ранее формул определить состав должностных категорий для аппарата управления данного предприятия и отклонение по каждой категории в целом; полученные данные свести в табл. 3. Проанализировать данные табл. 3.

Таблица 3

### Сравнение расчетной и фактической численности служащих

№ п/п	Наименование должностной категории	Общая численность работающих, чел.		Отклонения	
		расчетная	фактическая	“+”	“-”
1	Руководители подразделений		16		
2	Заместители руководителей		11		
3	Начальники бюро (групп)		14		
4	Старшие исполнители		62		
5	Исполнители		155		
	Всего		258		

3. Рассчитать те же должностные категории в рамках каждого подразделения (табл. 4). Проанализировать данные табл. 4.

4. На основе анализа и расчетов разработать предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с рекомендациями в отношении количества работников в отделах и бюро. Однако сделать это можно лишь после тщательного анализа содержания их работы на основе изучения документооборота и с учетом других факторов.

Таблица 4

**Расчетная и фактическая численность должностных категорий  
по подразделениям (без учета руководителей)**

№ п/п	Наименование подразделения	Фактическая численность работников, чел.	В том числе							
			заместители начальников		начальники бюро		старшие исполнители		исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически
1	ОГК	31		1		4		8		18
2	ОГТ	69		1		6		21		41
3	ООТиЗ	12		1		—		4		7
4	ЭМО	9		1		—		3		5
5	ОТК	8		1		—		2		5
6	ПЭО	16		1		1		5		9
7	ПДО	19		2		1		7		9
8	ЦБух	16		1		—		4		11
9	ОМТС	11		—		1		1		9
10	ОВК	9		1		—		—		8
11	ХО	9		—		—		—		9
Всего		209		10		13		55		131

Проведя укрупнение отдельных подразделений за счет ликвидации других, выполнить соответствующие расчеты, а их результаты свести в табл. 5. Объединение же части отделов внесет изменения в численность объединенных отделов, и это потребует повторного расчета их должностных категорий.

Таблица 5

**Численность работников управления укрупненных подразделений по категориям**

№ п/п	Структурное подразделение	Численность работников, чел.	В том числе							
			заместители начальников отделов		начальники бюро		старшие исполнители		исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически

Обосновать, по каким признакам и факторам проведено укрупнение отдельных подразделений. Объяснить, почему объединены именно эти подразделения.

5. Построить новую структурную схему управления предприятием с учетом нормы управляемости высшего руководства предприятия.

**Подведение итогов деловой игры**

Каждый руководитель проекта докладывает о проделанной работе, отмечая:

- 1) какие подразделения не соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро и должны быть реорганизованы;
- 2) результаты анализа состава должностных категорий согласно данным табл. 3;
- 3) результаты анализа нормативной и фактической численности по каждому подразделению согласно данным табл. 4;

4) предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с нормативами численности работников в отделах и бюро (табл. 5). Здесь важно

уточнить подходы каждой команды к анализу содержания работы каждого подразделения. Очень важно, чтобы слушатели при анализе структуры управления отошли от сложившихся подходов и инструкций. Следовательно, нужны новые, более прогрессивные подходы и более гибкие структуры управления предприятием.

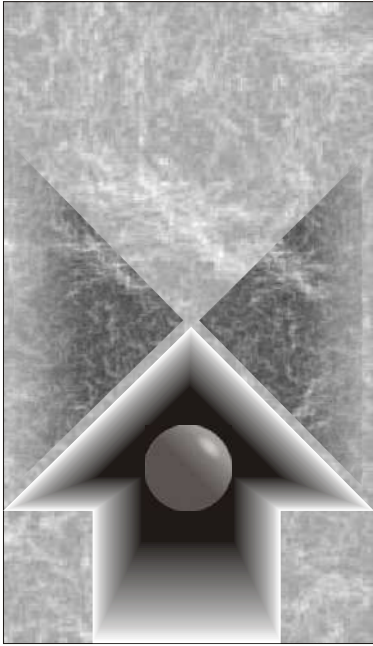
На основе обсуждения предложенных проектов разрабатывается окончательный вариант организационной структуры управления предприятием.



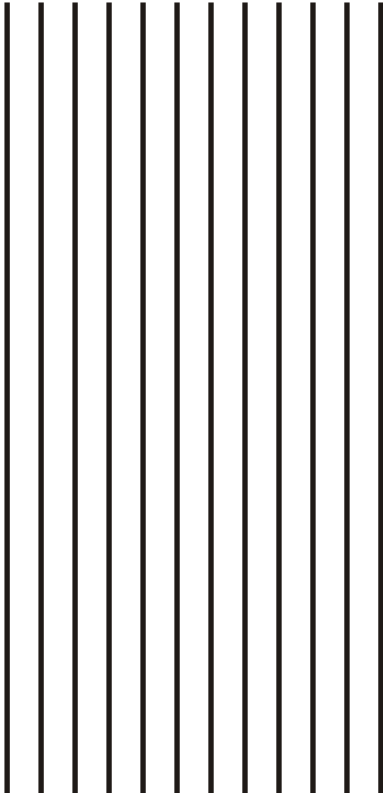
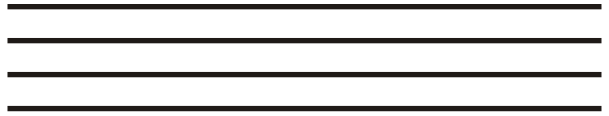
## Литература

1. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
2. *Гасвський Б. А.* Основи науки управління: Навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: МАУП, 1998.
3. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
4. *Моисеев Н.* Теория организации и практика перестройки // Знание — Сила. — 1988. — № 1.
5. *Население и трудовые ресурсы: Справочник / Сост. А. Г. Новицкий.* — М.: Мысль, 1990.
6. *Нисевич Е. В.* Развитие организационных структур управления в народном хозяйстве // Фундаментальные науки — народному хозяйству. — М., 1990. — С. 438–439.
7. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 1999.
8. *Платонов О.* Противоречивый характер использования человеческого фактора в экономике США // Соц. труд. — 1988. — № 2.
9. *Потехина Л. В.* Социальный механизм управления и труд специалистов // Изв. СО АН СССР. — 1988. — № 13. — Вып. 3.
10. *Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко.* — М.: Высш. шк., 1991.
11. *Уткин Э. А.* Профессия — менеджер. — М.: Экономика, 1992.
12. *Филиппов А. В.* Управление кадрами на предприятии. — М.: Знание, 1985.
13. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУВП, 1992.
14. *Щёкин Г. В.* Система работы с кадрами в народном хозяйстве. — К.: Знание, 1989.
15. *Щёкин Г. В., Попков А. Г.* Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивельник, 1988.
16. *Эффективность труда руководителя.* — М.: Экономика, 1982.
17. *Ягодин Г. А.* Престиж и характер инженерного труда // ЭКО. — 1985. — № 12.
18. *Fassler T.* Gedankenzur Planung einer Management // Ind. Organisations. — 1986. — 45. — № 9. — S. 317–319.
19. *Fisher C. D.* Current and recurrent challenges in HRM // J. Manag. — 1989. — 1. — № 2. — P. 157–180.
20. *Haley U. C. V., Stumpl S. A.* Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions // J. Manag. Stud. — 1989. — 16. — № 5. — P. 477–497.
21. *Hersey P., Blanchard H. K.* Management of organizational behavior. Utilizing Human Resource // Englewood Cliffs. — 4th ed. — N. Y.: Prentice-Hall Inc., 1982.
22. *Mirvis P. H., Kanter D. L.* Combatting cynicism in the work-place // Math. prod. rev. — 1989. — 8. — № 4. — P. 377–394.
23. *Muller R.* Führung 2000: Kapital in High — Tech, Vertrauen in Mitarbeiter investieren // IO Manag. Z. — 1990. — 59. — № 1. — P. 36–46.
24. *Skibicka B.* Cnoty wspolczesnego zarzadzania wspolcz. probl. w teorii i prakt. zarz. Mater. konf. Szk. Let. Inst. organ. izarz. Szklarzka Poreba. wrzes. 1987 // Pr. nauk. 4E Wroclawiu. — 1988. — № 455. — S. 59–62.
25. *Srodes J.* Mr. Diogenes, call your office // Finans. World. — 1989. — 158. — № 13. — P. 24–26.





## Глава 2



**Профессия —  
менеджер  
по кадрам**



## Производственная организация как социотехническая система

Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает качественные изменения системы управления производственными организациями, выражается в его новых формах и содержании.

*Современная производственная организация с точки зрения системного подхода представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы [7].* На основе анализа работы различных организаций можно выделить организационно-функциональное “ядро”, осуществляющее деятельность по оптимизации социально-психологической подсистемы производственной организации. Это “ядро” реализует основные направления деятельности таких функциональных подразделений, как нынешние отделы кадров, отделы подготовки кадров, организации и оплаты труда, службы социального развития. Сказанное предполагает объединение их в **единую службу по управлению человеческим фактором на производстве**. При этом направления психофизиологического характера (отбор на психофизиологическом уровне, эргономические разработки, инженерно-психологические исследования и т. п.) и социально-экономического (совершенствование организации и оплаты труда, планирование социально-экономического развития и др.) являются переходными, связывающими социально-психологическую подсистему (совершенствование форм и методов работы с кадрами, стабилизация трудовых коллективов, нормализация человеческих отношений и т. д.) с технико-технологической и организационно-экономической подсистемами производственной организации [1].

**Организационной основой единой кадровой службы**, как отмечалось, является интеграция функций по управлению организацией труда, подбором и расстановкой кадров, их подготовкой и повышением квалификации, социальным развитием трудовых коллективов, что определяется общей социально-психологической направленностью названных подразделений. Данное утверждение — следствие решения центрального вопроса о принципах распределения сфер влияния в процессе управления производством: кто должен контролировать состояние и развитие работников на предприятии? Инженерно-технологические службы заняты управлением и обеспечением производственных процессов; человек для них является функциональным звеном. Общественные организации по своей сути не могут выполнять основные производственные функции, к которым относится и управление кадрами. Следовательно, только единая кадровая служба может и должна взять на себя решение комплекса задач, связанных с оценкой, подбором, расстановкой, воспитанием и рациональным использованием работников. Однако следует отметить, что до сих пор вопросами техники, технологии, снабжения производства занимаются примерно 95 % работников, а работой с людьми, кадрами — менее 5 % [3].

Структуру социально-психологической подсистемы производственной организации в разрезе функциональных обязанностей подразделений, занимающихся проблемами организации и управления персоналом, рассмотрим далее. Следует заметить, что в

настоящих условиях назрела острая необходимость реорганизовать механизм управления социально-психологической подсистемой производственной организации. Такая реорганизация должна осуществляться, как отмечалось, в направлении интеграции функций управления персоналом.

Сегодня на производстве сложилась ситуация, когда единым процессом кадровой работы руководят одновременно несколько подразделений: отдел кадров (подчиняется заместителю руководителя по кадрам); отдел подготовки кадров (подчиняется главному инженеру); служба социального развития (подчиняется как правило, непосредственно руководителю организации); отдел труда и заработной платы (подчиняется главному экономисту или заместителю руководителя по экономике). Представляется целесообразным свести перечисленные отделы в единую кадровую службу под началом первого заместителя директора по человеческим ресурсам. Формирование в этой службе необходимых научно-исследовательских и учебно-методических подразделений позволит обеспечить комплексное управление персоналом в соответствии с современными требованиями кадровой политики в период перехода к рыночным отношениям. На основе анализа хозяйственной практики и перспектив развития общественного производства с достаточной степенью точности можно предположить, что будущее в управлении персоналом будет принадлежать именно таким мощным кадровым службам, способным эффективно использовать в практической деятельности современные научные разработки и новейшую электронно-вычислительную технику.

### **Структура социально-психологической подсистемы производственной организации\***

#### **Отдел кадров**

Возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловыми качествами. Руководит разработкой перспективных и годовых планов комплектования предприятия кадрами с учетом перспектив его развития, изменения состава работающих в связи с внедрением новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, а также пуском производственных объектов. Участвует в работе по прогнозированию и определению потребности в кадрах на основе планов экономического и социального развития предприятия. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода; контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной ими в учебном заведении специальностью; совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и воспитательной работы. Систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия, и создания резерва на выдвижение;

\* Дается в разрезе обязанностей руководителя подразделений по управлению человеческими ресурсами на предприятии [5].

осуществляет контроль за его обновлением и пополнением; способствует формированию состава руководящих кадров из утвержденного резерва, обеспечивает повышение квалификации специалистов, зачисленных в резерв, и подготовку их к работе на руководящих должностях. Принимает участие в разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий; определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации; обеспечивает подготовку необходимых документов. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления рабочих и служащих к поощрениям и награждениям. Обеспечивает подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представления их в орган социального обеспечения; организует разработку и принятие мер, направленных на совершенствование управления кадрами на основе внедрения соответствующей подсистемы АСУ, системы подбора и расстановки кадров, обеспечивающей отбор наиболее подготовленных работников для эффективного выполнения ими своих обязанностей, профотбор и профадаптацию кадров, их профессионально-квалификационное продвижение. Осуществляет методическое руководство работой инспекторов по кадрам подразделений предприятия; контролирует исполнение руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами. Принимает меры к совершенствованию форм и методов работы с кадрами, обеспечивающих трудовое и нравственное воспитание всех категорий работников, к обобщению и распространению передового опыта в этой области. Изучает и обобщает итоги работы с кадрами; анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины; готовит предложения по устранению выявленных недостатков и по закреплению кадров; принимает меры по трудоустройству высвобождающихся рабочих и служащих. Осуществляет связь с другими предприятиями по вопросам подбора кадров. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка; разрабатывает мероприятия по улучшению трудовой дисциплины и снижению потерь рабочего времени, контролирует их выполнение. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

**Отдел  
подготовки кадров**

Обеспечивает постоянное повышение уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки и мастерства работников предприятия в соответствии с необходимостью освоения новых видов продукции, передовой техники и технологии, организации продукции. Руководит организацией подготовки, переподготовки и непрерывного повышения квалификации рабочих кадров на производстве, практического обучения молодых специалистов в период прохождения ими стажировки, производственной практики студентов и учащихся, трудового обучения школьников. На основе изучения потребности предприятия в квалифицированных кадрах разрабатывает проекты

перспективных и годовых планов их подготовки и повышения квалификации; руководит направлением руководящих работников и специалистов в учебные заведения для подготовки и повышения квалификации в соответствии с утвержденными планами, обеспечивает контроль за их выполнением. Организует работу по профессиональной ориентации молодежи, ее трудовому воспитанию и обучению, производительному труду. Осуществляет связь со школами и колледжами по вопросам профессиональной подготовки учащихся. Разрабатывает и осуществляет мероприятия по созданию необходимых условий для обучения молодежи без отрыва от производства в вечерних (сменных) общеобразовательных школах, средних специальных и высших учебных заведениях. Руководит разработкой учебно-методической документации (учебных планов, пособий и рекомендаций, программ и расписаний занятий учебных групп и т. п.) с учетом требований производства. Организует подбор кадров преподавателей, мастеров производственного обучения, наставников молодежи и инструкторов из числа специалистов и высококвалифицированных рабочих; в соответствии с учебными программами устанавливает режим занятий для всех видов профессионального обучения кадров. Обеспечивает контроль за систематичностью и качеством проводимых занятий, успеваемостью учащихся, соблюдением сроков обучения, выполнением учебных планов и программ, правильностью ведения установленной документации. Разрабатывает меры по повышению уровня профессиональной подготовки и педагогической квалификации наставников, преподавателей и инструкторов производственного обучения. Содействует созданию и организации работы школьных кабинетов профориентации, осуществлению связи с территориальными и отраслевыми службами профориентации. Организует работу по созданию и расширению учебно-производственной базы в соответствии с отраслевыми нормативами, по обеспечению учебного процесса необходимой методической литературой, оснащению учебных и методических кабинетов оборудованием, техническими средствами обучения, инвентарем, наглядными пособиями. Участвует в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства рабочих. Представляет на утверждение трудовые соглашения с преподавателями и инструкторами производственного обучения; руководит составлением смет затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, документов на оплату труда за обучение и руководство производственной практикой. Организует контроль за посещаемостью занятий и успеваемостью работников, обучающихся на курсах и в учебных заведениях без отрыва от производства, за качеством подготовки и повышения квалификации специалистов в системе высшего образования, а также институтов и курсов повышения квалификации, в том числе по новым специальностям, связанным с научно-техническим прогрессом. Осуществляет связь с соответствующими научно-исследовательскими институтами и высшими учебными заведениями по вопросам повышения квалификации специалистов предприятия и подготовки научных кадров. Готовит предложения по составу квалификационных комиссий, материалы к заседаниям учебно-методического совета предприятия по профессиональному обучению рабочих на производстве, принимает участие в организации их работы, обеспечивает реализацию их решений. Разрабатывает меры, способствующие повышению производительности труда за счет повышения квалификации работников. Возглавляет работу по постоянному совершенство-

ванию форм и методов профессионального обучения и повышения квалификации кадров на производстве, по анализу качественных показателей результатов обучения и его эффективности, обобщению и распространению опыта работы в этой области. Организует работу по формированию у молодежи интереса к разработке мер по профессионально-квалификационному продвижению молодых рабочих и специалистов. Обеспечивает правильное расходование средств, ассигнованных на обучение, в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами предприятия, а также составляет установленную отчетность по подготовке и повышению квалификации кадров.

**Отдел  
социального развития**

Руководит на предприятии социологической работой, направленной на усиление воздействия социальных факторов на повышение производительности труда и эффективности производства, улучшение качества продукции и работ (услуг), совершенствование организации стимулирования труда и социальной структуры, а также на стабилизацию трудовых коллективов, развитие трудовой и социальной активности работников. Организует подготовку сводных разделов по всему комплексу мероприятий социального развития, входящих в проекты перспективных и годовых планов деятельности предприятия, с учетом перспектив развития и интенсификации производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Определяет задачи социологических и социально-психологических исследований; организует подготовку предложений по использованию социальных резервов повышения эффективности производства; разрабатывает меры по закреплению кадров и стабилизации трудовых коллективов, повышению удовлетворенности трудом и усилению его творческого характера. Участвует в экспертизе проектов строительства и реконструкции объектов производственного и непроизводственного назначения с целью обеспечения учета в них социальных требований и нормативов, в организации проведения экспериментов по социальным аспектам совершенствования хозяйственного механизма. На основе результатов социологических и социально-психологических исследований выявляет наиболее эффективные формы сочетания личных, коллективных и общественных интересов. Руководит работой по повышению социальной роли личности и совершенствованию стиля и методов управления с учетом возрастающего значения человеческого фактора в развитии производства, по созданию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах, их стабилизации, а также разработке социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению ответственности за выполнение производственных заданий. Организует изучение социальных аспектов научно-технического прогресса, социально-психологического обеспечения внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств, сокращения тяжелого и малоквалифицированного ручного труда, анализа преобразований в труде и их влияния на развитие личности и трудовых коллективов. Разрабатывает и внедряет предложения по совершенствованию разделения труда и методов труда, созданию безопасных и благоприятных условий производства, рациональных режимов труда и отдыха, усилению роли моральных и материальных стимулов в увеличении количественных и улучшении качественных показателей работы, повышению содержательности, привлекательности, престижности и культуры труда. Участвует в разработке мер по созданию условий для наиболее полного использования творческих способ-

ностей трудящихся, развитию трудовой и социальной активности, повышению культурно-технического уровня работников, усилению их роли в управлении производством. Организует пропаганду социологических и психологических знаний среди работников предприятия, изучение социально-психологических методов управления социальными процессами, оказание подразделениям методической помощи в разработке мероприятий по социальному развитию трудовых коллективов, а также координирует их деятельность по выявлению и использованию социальных резервов производства и реализации целевых комплексных социальных программ.

**Отдел организации труда и заработной платы**

Обеспечивает осуществление работ по совершенствованию организации труда, управления производством, форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования работников предприятия. Возглавляет подготовку перспективных и годовых планов по труду и заработной плате, смет расходов на содержание аппарата управления, разработку заданий по снижению трудоемкости продукции (работ, услуг), определению экономической эффективности внедрения мероприятий по научной организации труда (НОТ). Анализирует эффективность применения действующих форм и систем оплаты труда, материального и морального поощрения; обеспечивает разработку предложений по их совершенствованию, а также проектов положений о премировании работников предприятия. Руководит работой по изучению трудовых процессов, организации и условий труда на предприятии и выявлению резервов повышения производительности труда, а также разработкой мероприятий по совершенствованию разделения и кооперации труда, улучшению использования рабочего времени, аттестации и рационализации рабочих мест и приемов труда, сокращению применения тяжелого физического труда, созданию благоприятных условий труда и другим направлениям НОТ. Готовит предложения по внедрению и повышению эффективности различных форм организации и оплаты труда, а также по применению разработанных типовых проектов организации труда рабочих, служащих и отдельных подразделений предприятия. Организует работу по нормированию труда, своевременному пересмотру норм, внедрению технически обоснованных нормативов по труду, совершенствованию нормирования на основе применения межотраслевых, отраслевых и других прогрессивных нормативов по труду, расширению сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих. Обеспечивает контроль за расходованием фондов заработной платы и материального поощрения, правильностью применения форм и систем заработной платы, тарифных ставок и расценок, должностных окладов, установлением разрядов рабочим и категорий специалистам. Проводит работу по совершенствованию организационных структур управления, организации и механизации труда служащих, разработке положений о структурных подразделениях предприятия и должностных инструкций работникам, штатных расписаний служащих в соответствии с отраслевыми типовыми штатами, нормативами численности и схемами должностных окладов и установленным фондом заработной платы. Обеспечивает контроль за рациональным использованием фондов заработной платы, а также подготовку предложений по совершенствованию управления производством. Участвует в рассмотрении проектов расширения и реконструкции предприятия; обеспечивает учет требований научной организации труда и

управления производством. Совместно с соответствующими подразделениями предприятия участвует в подготовке проектов смет использования фондов социально-культурных мероприятий и жилищного строительства по основным направлениям расходования, проекта коллективного договора (и обеспечивает контроль за его выполнением); в разработке условий конкурсов профессионального мастерства и мероприятий по развитию творческой активности работающих, распространению передового производственного опыта. Организует контроль за соблюдением на предприятии трудового законодательства, постановлений, распоряжений вышестоящих органов и других нормативных актов по вопросам организации труда, заработной платы и управления производством. Обеспечивает ведение учета показателей по труду и составление установленной отчетности. Координирует деятельность подразделений предприятия и оказывает им методическую помощь в решении вопросов организации труда, его оплаты, организации и управления производством.



## **Структура профессиональной подготовки менеджера по кадрам**

Подбор и расстановка, подготовка и рациональное использование кадров — сложная социально-экономическая и психолого-педагогическая проблема, требующая от организаторов кадровой работы и руководителей всех уровней определенных социальных качеств, способностей, личностных черт, необходимых профессиональных знаний, умений и навыков. Сегодня для обеспечения эффективной деятельности кадровых подразделений необходимо решить такие основные задачи [1; 3; 6; 7; 16]:

1) оптимальное формирование управленческих и производственных структур (определение к работникам базовых требований, предъявляемых рабочим местом (должностью), и оптимальных норм управляемости и построения модели производственных коллективов);

2) подбор кадров, предполагающий их начальную оценку и профессиональную ориентацию, цель которой — дать рекомендации по оптимизации профессиональной деятельности;

3) подготовка кадров, которая включает собственно подготовку (базовое профессиональное образование); переподготовку и овладение смежными специальностями; повышение квалификации; организацию непрерывного образования работников;

4) оценка и стимулирование персонала, предусматривающие текущую оценку работников и результатов их деятельности; периодическую аттестацию руководителей, специалистов и служащих; создание эффективной системы стимулирования различных категорий работников;

5) расстановка кадров, предполагающая распределение работников по рабочим местам в соответствии с половозрастными, индивидуально-психологическими и личностными особенностями, а также с точки зрения совместимости-срабатываемости с другими работниками; формирование, подготовку и выдвижение



резерва руководящих хозяйственных кадров; организационно-методическое обеспечение конкурсов и других социально-психологических процедур на замещение должностей руководителей и специалистов;

б) совершенствование структуры трудового коллектива и повышение его устойчивости, т. е. изучение потребности и интересов различных социальных групп трудящихся и динамики изменений структуры коллективов; изучение причин текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины; совершенствование социально-психологического климата в коллективе; оптимизация соотношений целей руководства и состава различных производственных и управленческих групп.

В соответствии с основными задачами и функциями работников подразделений по работе с персоналом, вытекающими из предмета и целей профессиональной деятельности, определяются необходимые для их успешного выполнения знания, умения и навыки, а также профессионально значимые качества личности. Большинство специалистов склоняются к выводу, что **основу профессиональной подготовки руководителей кадровой службы** должны составить организационно-экономические, правовые, социально-психологические и педагогические знания, а психологические методы совершенствования труда работников по кадрам должны включать обучение навыкам общения с людьми, проведения тестов, эффективного использования информационно-вычислительной техники и др.

В результате проведенных исследований была выявлена полная структура профессиональной подготовки руководителя кадровой службы, которая включает шесть отраслей знаний: технико-технологические, экономические, юридические, организацию делопроизводства, педагогические и социально-психологические. Как показал дальнейший анализ, технико-технологические знания необходимы для выполнения 8 должностных обязанностей, юридические и по организации делопроизводства — 10, педагогические — 12 и социально-психологические — 16 из 17, содержащихся в *Общепрофессиональных квалификационных характеристиках руководителя кадровой службы*. Полная структура профессионально необходимых знаний организатора кадровой работы приведена далее [18].

**Отрасли профессионально необходимых знаний организатора кадровой работы**

*Технико-технологические знания:* знание применяемой на конкретном производстве техники; основных характеристик выпускаемой продукции;

перспектив развития производства, механизации и автоматизации производственных процессов; производственной структуры предприятия; основ технологии производства.

*Экономические знания:* знание особенностей профессий, применяемых на предприятии; основных принципов кадровой политики, форм и методов организации кадровой работы на производстве; существующих видов и форм планирования, методов определения общей и дополнительной, текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее обеспечения; организационно-экономической структуры предприятия, основ управления мобильностью кадров на производстве, определения уровней состояния трудовой дисциплины и текучести кадров; основ планирования и экономики труда, научной организации труда и управления производством.

*Юридические знания:* знание законодательных актов о приеме, переводе и увольнении работников, дисциплинарной и материальной ответственности рабочих и служащих, порядке рассмотрения трудовых споров, режиме труда и отдыха рабочих и служащих, особенностях использования труда различных категорий работников; порядка направления работников на учебу, предоставления льгот для обучающихся без отрыва от производства; порядка распределения и использования молодых специалистов и молодых рабочих; правил ведения, хранения и учета трудовых книжек рабочих и служащих; проведения аттестации руководителей и специалистов; представления работников к награждениям и поощрениям; законодательства о назначении пенсий рабочим и служащим, соблюдении ими трудовой и государственной дисциплины, об утверждении и соблюдении правил внутреннего трудового распорядка; основ трудового права и права на социальное обеспечение.

*Социологические и психологические знания:* знание закономерностей формирования личности в деятельности и общении, основных сведений о структуре деятельности и личности, об особенностях проявления познавательных процессов, эмоционально-волевой сферы личности взрослого человека, его индивидуально-психологических особенностей; закономерностей общения и взаимодействия людей, основ социальной психологии групп, путей практического приложения результатов социально-психологических исследований; основ профориентационной работы, методов профессионального отбора и профессионального консультирования, особенностей социальной и профессиональной адаптации работников, изучения их личных и деловых качеств; социально-психологических методов руководства трудовыми коллективами и особенностей применения их на практике, основ формирования стабильных трудовых коллективов, создания оптимального морально-психологического климата; основ социального планирования, методов разработки и составления планов социального развития трудовых коллективов; методов организации и проведения социологических и психологических исследований, основных закономерностей повышения уровня удовлетворенности работников трудом на производстве; механизмов психологической совместимости работников, формирования межличностных отношений в коллективе; половозрастных особенностей работников и путей их использования в работе, психологии обучения и воспитания взрослых; основ эффективного общения; основ общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, психологии управления.

*Педагогические знания:* знание основ обучения, образования и воспитания взрослых, организации наставничества и воспитательной работы в трудовом коллективе; особенностей обучения работников в системе подготовки и повышения квалификации кадров на производстве, разработки и применения учебных программ для различных профессий; методов изучения и распространения передового опыта учебно-воспитательной работы, организации экономического и социально-психологического образования трудящихся; основ общей, возрастной и производственной педагогики.

*Знания по организации делопроизводства:* знание порядка оформления документов относительно приема, перевода и увольнения работников, по учету личного состава; правил оформления и выдачи справок работникам об их прошлой и настоящей деятельности; ведения документации по отпускам, оформления пенсионных и наградных материалов; установленной отчетности по работе с кадрами;

организации делопроизводства в условиях механизированного учета и использования автоматизированных систем управления кадрами, применения организационной техники; основ организации делопроизводства и использования электронно-вычислительной техники в работе с персоналом.



## Структура профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам

Для выявления профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам были проведены соответствующие исследования среди руководителей и специалистов кадровых служб предприятий, организаций и учреждений различных отраслей народного хозяйства [18].

Они показали, что **основные подструктуры профессионально значимых качеств личности организатора кадровой работы** таковы [18]:

- *гражданская зрелость* (развитое чувство долга, ответственность, дисциплинированность, следование нормам морали и другим социальным требованиям, контроль своего поведения и эмоций);
- *социально-психологическая ориентация* (направленность на взаимодействие с другими людьми и решение задач профессиональной деятельности в русле экономической системы “человек — человек”);
- *высокоразвитые коммуникативные качества* (общительность, открытость, готовность к сотрудничеству и активность в установлении контактов, внимательность к людям и забота о них, хорошая срабатываемость в коллективе), а также *организаторские и когнитивные способности*;
- *сформированность комплекса профессионально необходимых знаний и умений работать с людьми, а также навыков эффективного общения.*

К **общим способностям организатора кадровой работы** относятся интеллект (с преобладанием наглядно-образного типа мышления), хорошая память (особенно на имена и лица), развитая эмоционально-волевая сфера личности (с преобладанием внутреннего локуса контроля).

В целом профессионально-квалификационная модель современного менеджера по кадрам приведена на рис. 5, где отражены наиболее важные личностные качества, знания, умения и навыки управляющего персоналом.



## Система профессиональной подготовки и непрерывного образования менеджеров по кадрам

Изучение особенностей работы с персоналом позволяет создать систему профессионального отбора и непрерывного образования организаторов управления кадрами различных уровней и отраслей общественного производства, цель которой — помочь работникам профессионально овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками и одновременно сформировать у них профессионально значимые качества личности.

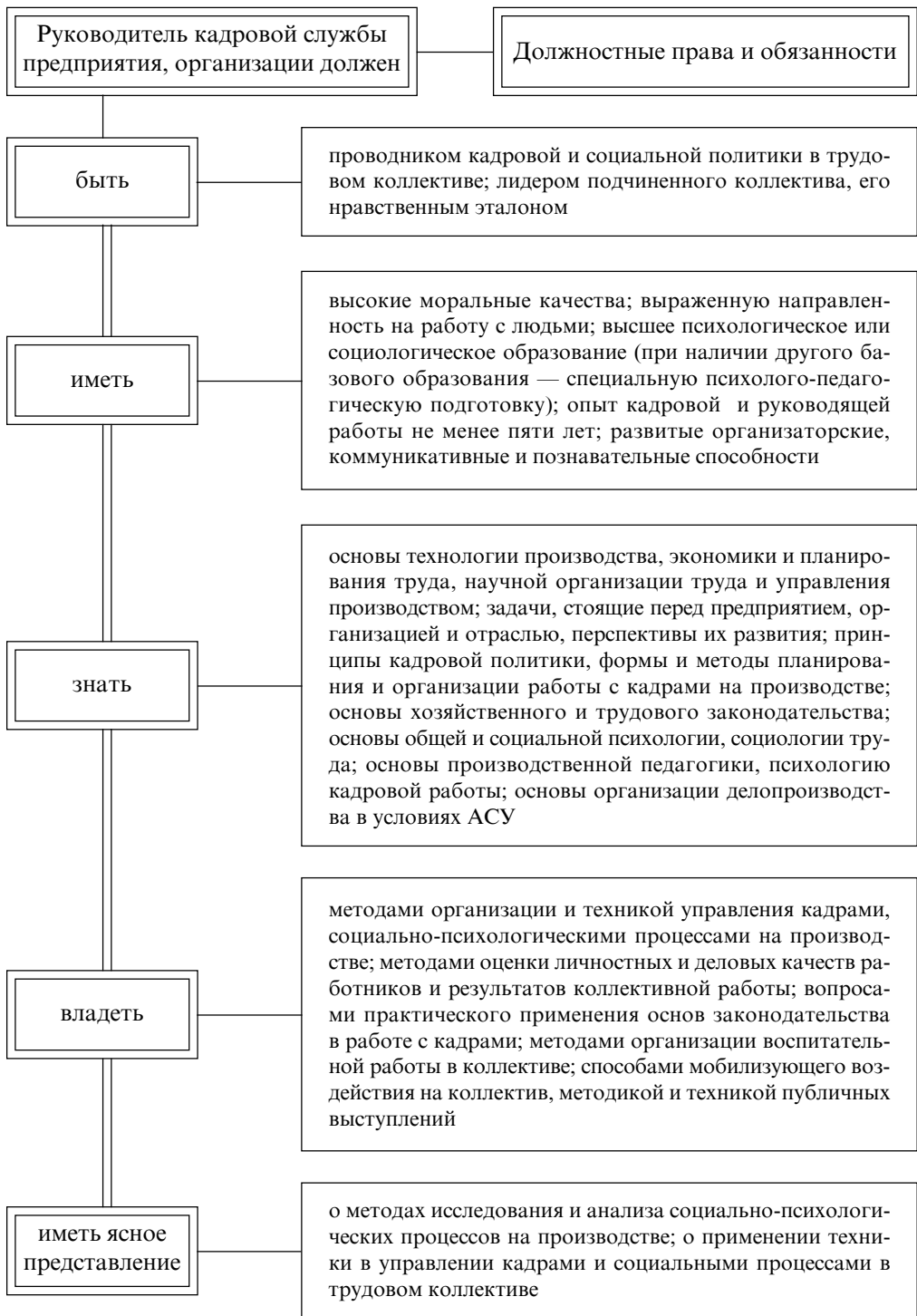


Рис. 5. Модель организатора кадровой работы на предприятии

**Источниками формирования** подразделений по работе с кадрами и резерва на должности их руководителей являются: специалисты по организации труда, подготовке кадров, социальному развитию коллективов, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение; работники предприятия, окончившие вузы без отрыва от производства и проявившие склонности к организаторской и психолого-педагогической работе; выпускники экономических, юридических, социологических, педагогических и психологических факультетов учебных заведений.

При **социально-психологическом исследовании** личности кандидата в менеджеры по кадрам целесообразно использовать следующие методы:

- наблюдение, анкетирование, биографический метод, групповую оценку личности — для изучения общих способностей, нравственно-психологических и деловых качеств кандидатов;
- интервьюирование, беседы, дифференциально-диагностический опросник — для выявления профессиональных интересов и склонностей работников;
- тестирование — для изучения индивидуально-психологических и личностных особенностей работников.

При изучении способностей кандидата в резерв организаторов работы с персоналом применяют также практические методы: стажировку, дублерство, замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска и т. п.

Основными формами подготовки менеджеров по кадрам должны стать учебные заведения системы высшего и последипломного образования. Целесообразно также использовать такие формы квалификационной и общеобразовательной учебы, как самообразование, семинары, краткосрочные курсы. Примерная модель непрерывного профессионального образования менеджера по кадрам приведена на рис. 6.

Таким образом, рассматриваемые формы обучения складываются в систему непрерывного образования организаторов кадровой работы и их резерва, которая содержит **три основных направления**:

- *начальную профессиональную подготовку* на факультетах экономики, педагогики, права, психологии и социологии университетов и других высших учебных заведений, а также в специализированных учебных заведениях по подготовке специалистов в области управления персоналом;
- *переподготовку* дипломированных специалистов на специализированных отделениях и факультетах при высших учебных заведениях по специализации “Управление персоналом”;
- *постоянную квалификационную учебу* в отраслевых и региональных системах повышения квалификации специалистов, а также непосредственно на производстве по специальным программам.



## Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных условиях

Инструментом и средством реализации кадровой политики в отраслях народного хозяйства являются кадровые службы — основные структурные подразделения в аппаратах управления министерств, предприятий и организаций, выполняющие оперативную работу с кадрами.

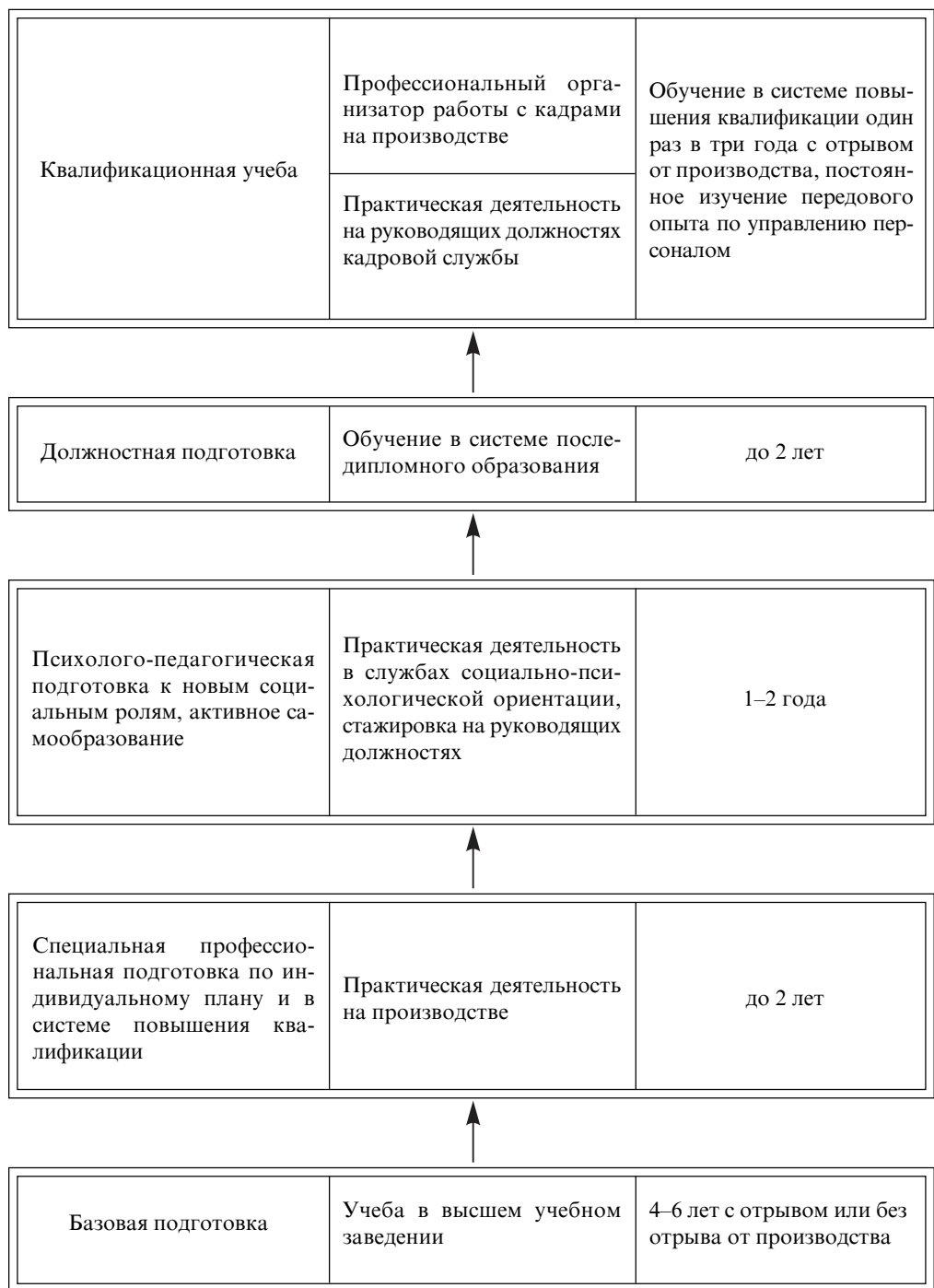


Рис. 6. Модель профессиональной подготовки организатора кадровой работы

Перестройка деятельности кадровых служб в условиях перехода к рыночной экономике должна осуществляться в таких **основных направлениях**:

- обеспечение прежде всего **комплексного решения задач** качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора — от трудовой подготовки и профориентации молодежи до забот о ветеранах труда;
- широкое внедрение активных методов **поиска и целенаправленной подготовки** нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать прямые договоры с учебными заведениями. В этой связи весьма актуальной становится проблема опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в различных отраслях, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
- планомерная **работа с руководящими кадрами** и резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- активизация деятельности кадровых служб по **стабилизации трудовых коллективов**, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования организационно-экономических и нравственно-психологических стимулов;
- поднятие на качественно новую ступень роли кадровых служб в обеспечении **социальных гарантий** в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, содействия предоставлению им установленных льгот и компенсаций;
- переход от преимущественно административно-бумажных методов управления к **демократическим формам** оценки, подбора и расстановки кадров; обеспечение широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения отбора и выдвижения перспективных работников, что потребует от их сотрудников умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения и др.;
- создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, переподготовки и повышения квалификации организаторов кадровой работы, поскольку реализовать новые функции кадровых служб невозможно без **укрепления их квалифицированными специалистами**, повышения их авторитета;
- полное обновление **научно-методического обеспечения кадровой работы**, а также ее **материально-технической и информационной базы**.



## Службы персонала за рубежом

В области управления персоналом принято различать **три основных периода**:

- ◆ 1880–1920 гг. Этот период характеризуется резким увеличением численности промышленных рабочих, недостаточным опытом исследований, низкой квалификацией исследователей. Основной девиз этого периода: “Твои успехи зависят только от тебя самого”.
- ◆ 1930–1960 гг. Этот период связан с созданием государственных социальных программ, увеличением влияния философии “человеческих отношений”, незначительной связью работников социальных и психологических служб фирм с линейными руководителями.
- ◆ С 60-х годов человеческому фактору придается все большее значение. Например, в американских компаниях сегодня в управлении кадрами заняты в основном высококвалифицированные специалисты (85 %). Руководитель социальной службы компании обычно имеет статус ее вице-президента.

К **основным направлениям в управлении кадрами** относятся подбор, селекция, расстановка, инструктаж. Кроме того, это функция развития карьеры: планирование профессионального роста, профобучение, контроль дисциплины, обоснованность вознаграждений, обеспечение здоровья и безопасности, перемещение, понижение в должности, увольнение. К функциям трудовых отношений относятся ведение переговоров, рассмотрение жалоб, разрешение трудовых споров. **Основная проблема** в управлении персоналом заключается в предупреждении дискриминации работников по признакам расы, национальности, пола и т. п.

Специалисты по управлению персоналом сосредоточиваются в **кадровых службах**, функции которых в последние годы существенно расширились. В настоящее время вопросам совершенствования работы кадровых служб за рубежом посвящена деятельность десятков научно-исследовательских организаций и профессиональных ассоциаций по проблемам управления персоналом. Сотни профессиональных журналов и других периодических изданий освещают опыт работы с кадрами.

Исторически кадровые службы за рубежом вначале появились как отделы фактического использования работающих. Поставленные перед ними задачи сводились к обычным канцелярским функциям. Резкий сдвиг произошел в 30-е годы, когда на отделы кадров были возложены функции и ответственность, значительно усилившие их положение. Основными факторами явились рост профсоюзного движения в эти годы, а также признание руководством фирм и корпораций роли кадров на производстве. Во многих компаниях отделу кадров (или отделу производственных взаимоотношений) были предоставлены широкие полномочия по разработке единой политики в области кадров, по контролю и руководству ее проведением. Так, кадровые службы многих американских корпораций в 70-е годы преобразовались в службы человеческих ресурсов. Планирование трудовых ресурсов на уровне фирм и предприятий начинает носить долговременный характер и становится одним из ведущих направлений общей стратегии управления корпорациями. Это, в свою очередь, потребовало создания новых научно обоснованных форм их учета по



различным качественным и количественным характеристикам. К началу 90-х годов в США функционировало уже более 300 информационных банков рабочих мест, характеризующих их по широкому кругу признаков.

Например, в США кадровые службы фирм и корпораций представляют собой довольно крупные подразделения, включающие 50 и более служащих. Статус работников, занимающихся проблемами кадров, довольно высок. Вице-президент по кадрам, как правило, является вторым лицом в компании, и все стратегические решения принимаются только с его участием. Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают политику и принципы работы с резервом, подбора, расстановки, оценки и перемещения кадров. Важнейшей составляющей работы отделов развития человеческих ресурсов является участие в формировании организационной культуры фирмы, которая играет решающую роль в успехах или неудачах организации. Структура кадровой службы одной из корпораций показана на рис. 7.

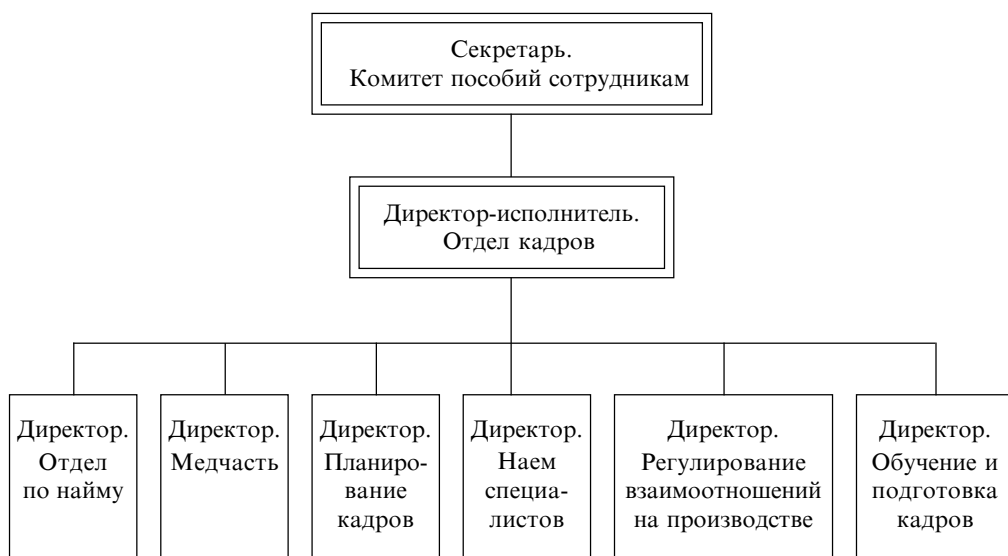


Рис. 7. Структура кадровой службы корпорации

В крупных фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, величина которых прямо зависит от численности занятых: на 130–150 работников — один сотрудник кадровой службы. В подавляющем большинстве фирм кадровые службы заняты не только кадровыми вопросами: им вменены в обязанности и некоторые экономические функции (например, расчет заработной платы). В последнее время наметилась тенденция к увеличению численности аппарата кадровых служб на предприятиях. Так, его доля в общей численности работников управления достигает в среднем 30 %.

Немецкое общество по управлению кадрами ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по вопросам, связанным с деятельностью кадровых служб на предприятиях. В последний раз предлагалось, в частности,

определить значимость каждого из направлений кадровой политики. Ведущее место заняли совершенствование оплаты труда, подготовка и повышение квалификации кадров. Значительно меньше внимания уделяется методам оценки кадров, развитию систем информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

В целом в деятельность кадровых служб западногерманских фирм входят такие направления: управление кадровой политикой; планирование штатного расписания; подбор и расстановка кадров; управление кадрами; расчет заработной платы; управление рационализаторской и изобретательской деятельностью; организация обучения и повышения квалификации кадров; обучение практикантов; решение социальных задач; социальное обеспечение пожилых работников; медицинское обслуживание на производстве; организация питания, охраны труда и техники безопасности; правовые проблемы. Расчет заработной платы входит в функции аппарата кадровой службы большинства фирм. Примерно 10 % фирм поручают эту задачу работникам других подразделений (финансовых и бухгалтерии). Большинство персонала, выполняющего функции социального обслуживания, занимается организацией питания на производстве, несколько меньшая его часть — вопросами охраны труда и техники безопасности. На многих предприятиях решение проблем охраны труда возложено на специальные технические службы.

Представление о соотношении персонала кадровой службы и общей численности фирм (для примера взяты мелкая и крупная фирмы) дает табл. 6.

Таблица 6

#### Доля работников кадровой службы в общей численности персонала

Функции, выполняемые специалистами кадровой службы	Доля работников кадровой службы в общей численности персонала, %	
	Количество занятых — до 500 чел.	Количество занятых — более 10000 чел.
Весь комплекс функций, в т. ч. расчет зарплаты	13,1	9,9
Комплекс функций, за исключением расчета заработной платы	8,9	6,4
Обучение, повышение квалификации кадров	3,8	4,5
Социальное обслуживание	13,5	21,5
Решение кадровых вопросов, проблем подготовки кадров и социального обслуживания	27,3	36,4

Поиск новых форм и методов управления персоналом волнует сейчас и многих японских управляющих. Основной проблемой управления кадрами становятся увеличивающиеся затраты на содержание персонала, снижающие рентабельность и эффективность управления. Причина — старение занятого населения. В настоящее время в Японии средний возраст работающих составляет 36 лет. Принимаемые меры по совершенствованию кадровой политики затрагивают основы традиционного японского управления: принцип пожизненного найма, повышение

зарплаты и продвижение в должности в зависимости от стажа работы. В приводимой ниже модели отражены новые тенденции в японском управлении персоналом: большая индивидуальность труда, изменение характера иерархической структуры (табл. 7).

Таблица 7

**Тенденции в японском управлении персоналом**

Мероприятие	Традиционное управление	Новые тенденции
Набор рабочей силы	Набор молодежи. Упор на количественные аспекты	Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам
Функции	Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие четкого распределения функций	Индивидуальная ответственность
Контроль	Проверка знаний и навыков	Разработка должностных инструкций. Выявление поведенческих аспектов
Продвижение по службе	В зависимости от стажа	В зависимости от индивидуальных результатов

Заслуживает внимания **организация подбора работников для служб персонала** зарубежных фирм и корпораций. Поиск квалифицированных специалистов по кадрам в той или иной фирме осуществляется с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест. От кандидата на должность **руководителя кадровой службы** требуются специальная подготовка в области вычислительной техники и знание иностранного языка. Например, в ФРГ две трети кандидатов на эту должность имеют необходимую подготовку, в том числе юридическую. От них требуется опыт работы с кадрами в течение ряда лет. Необходимо, чтобы руководитель службы персонала умел налаживать контакты, обладал искусством общения, способностью добиваться намеченного, компетентностью, творческим началом, организаторскими способностями, аналитическим мышлением. Наиболее предпочтительным для управления службами персонала считается возраст 31–40 лет. Наибольшую потребность в специалистах кадровых служб испытывает промышленность, в значительно меньшей степени — коммерческие фирмы и сфера услуг.

Западные менеджеры считают, что наиболее важными задачами, которые решают руководители кадровых служб, являются развитие персонала, планирование штатного расписания, подбор и адаптация кадров, консультирование руководителей различного уровня по кадровым вопросам, сотрудничество с производственным советом фирмы; организация оплаты труда, расстановка кадров и др.

**Референтами** служб персонала работают люди со специальной подготовкой. Для трети из них расчет заработной платы — главная функция. Референты занимаются также планированием, подготовкой и проведением мероприятий по обучению кадров. Кроме того, они осуществляют подбор кадров, содействуют их адаптации в фирме, консультируют руководителей подразделений, разрабатывают проекты штатного расписания и решают много других вопросов кадровой политики. Референты имеют разностороннюю подготовку, предполагающую также владение

коммерческими вопросами. Они должны обладать примерно теми же гибкими качествами, что и руководители служб персонала. Например, быть готовыми принять на себя ответственность, уметь убеждать собеседника.

В последнее время методы и формы работы кадровых служб предприятий в промышленно развитых странах существенно изменяются, что связано прежде всего с широким внедрением электронно-вычислительной техники. Изменились роль и место этих служб в управлении производством: узко распорядительные функции сменились управленческими, методы руководства стали более гибкими, углубился анализ внутрифирменных связей.

Приведем примерную должностную инструкцию менеджера по кадрам, которую используют в организациях и учреждениях США.

### **Должностная инструкция менеджера по кадрам\***

#### **Общие положения**

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении.

Отвечает за планирование и осуществление кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

#### **Примеры выполняемой работы**

Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.

Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу.

Вербует и набирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.

Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, а также перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена.

Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

Ведет личные дела работников.

Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих.

По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

---

\* См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 570.

### Общие квалификационные требования

*Опыт и подготовка:* должен обладать большим опытом руководства кадровой работой.

*Образование:* четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами.

*Знания, навыки, способности:* достаточное знание принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.



### Резюме

1. Современная производственная организация представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы.

2. Организационно-функциональным ядром социально-психологической подсистемы является служба управления персоналом. Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджер по кадрам.

3. Структуру профессиональной подготовки менеджера по кадрам составляют технико-технологические, организационно-экономические, правовые и психолого-педагогические знания. Определяющее значение для подготовки управляющего персоналом имеют социально-психологические знания, умения и навыки.

4. Структура профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам проявляется в гражданской зрелости, социально-психологической ориентации, высоком развитии коммуникативных качеств, сформированности комплекса профессионально необходимых знаний, умений и навыков.

5. Служба управления персоналом является инструментом и средством реализации кадровой политики фирмы, предприятия, министерства, государства.



### Вопросы и задания для повторения

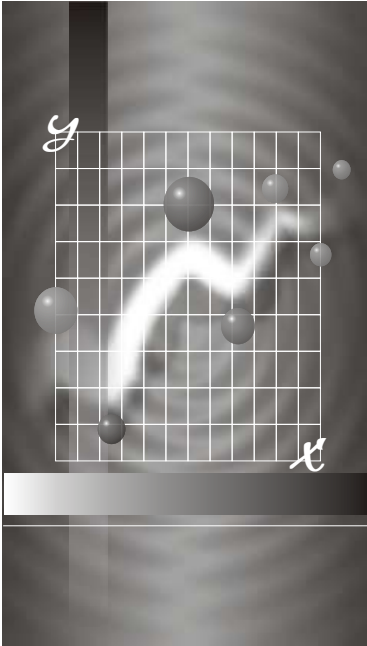
1. Какие подразделения входят в структуру кадровой службы?
2. Кратко опишите основные обязанности подразделений, участвующих в управлении персоналом на предприятии.
3. Перечислите основные задачи профессиональной деятельности, стоящие перед современными кадровыми службами.
4. Каким основным требованиям должен соответствовать управляющий персоналом?
5. Опишите модель профессиональной подготовки менеджера по кадрам.



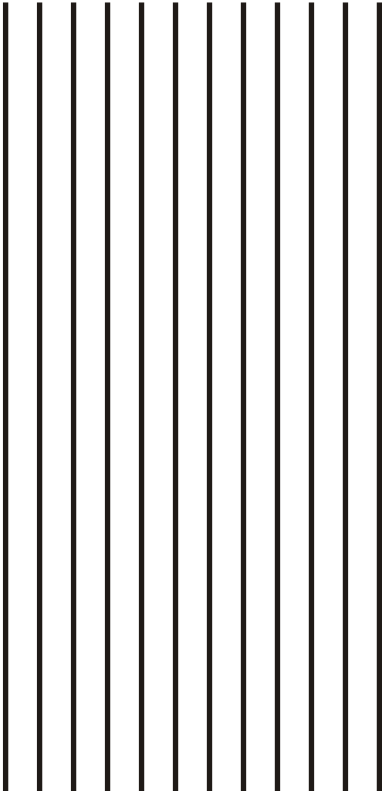
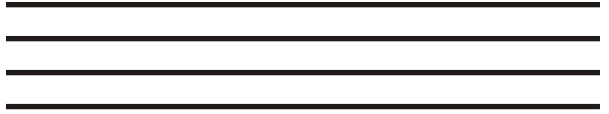
### Литература

1. Безносиков В. Н., Завьялов А. Б. Основные направления и принципы деятельности социально-психологической службы на Красногорском механическом заводе // Психол. журн. — 1987. — Т. 8. — № 1.

2. Горбунов В. М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998.
3. Журавлев Г. Е., Липатов А. О. Психологическая наука и проблемы развития кадровой службы в энергетике // Психол. журн. — 1987. — Т. 8. — № 4.
4. Ильин Г. Л., Филиппов А. В. Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5.
5. *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.* — М.: Юрид. лит., 1985.
6. *Курс для высшего управленческого персонала /* Под ред. В. И. Терещенко. — М.: Экономика, 1971.
7. Ломов Б. Ф. Психологическая наука практике // Социально-психологическая служба промышленного предприятия: теория, опыт, практика. — Курган, 1983.
8. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 1999.
9. Синицына К. А. Высшие управляющие японских компаний: новые черты социально-экономического портрета // Япония, 1988: Ежегодник. — М., 1989.
10. *Система управления персоналом на предприятии.* — М.: ВЦП, 1993.
11. Слуцкий Г. В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ГАУ, 1994.
12. *Справочник директора предприятия.* — М.: ИНФРА-М, 1995.
13. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1995.
14. Хруцкий В. Е. Управленческий потенциал в промышленности США. — М., 1988.
15. Шадриков В. Д. Психологические аспекты расстановки кадров. — М., 1974.
16. Щёкин Г. В. Работа с персоналом: вчера, сегодня, завтра // Персонал. — 1991. — № 1.
17. Щёкин Г. В. Социально-психологические аспекты совершенствования деятельности кадровых служб на производстве: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — К.: Изд-во КГУ, 1989.
18. Altmann G. Personalstrategie und ihre organisatorische Durchsetzung // ZFC. — 1989. — 58. — № 4. — S. 262–268.
19. Dumez H. Longue vie aux entreprises en pertes: la theorie de Jtcheo permanent // Anal. SEDEIS. — 1989. — № 71. — P. 204–208.
20. Gritzmacher K. Staying competitive through strategic management of fast — track employees // Nat. Prod. Rev. — 1989. — 6. — № 4. — P. 421–432.
21. Kospic S. Organizacija osnovnih poslovnih funkcija preduzeca. Dio 2 // Plan. i anal. posl. — 1989. — 32. — № 9. — S. 68–83.
22. Lemaitre N. Le cycle de vie des entreprises: muthe ou realite? // Reflets et perspect. vie econ. — 1989. — 28. — № 5–6. — P. 363–375.
23. Michel H. Our most important resource: people // I. Manag. Eng. — 1989. — 5. — № 3. — P. 223–227.
24. *Organizational Dynamics.* — 1986. — 15. — № 2.
25. *Personalwesen in Kiev — und Mittelbetneiben //* Personnel Report. — 1986. — S. 26–27.
26. Vaughan E. The leadership obsession: in addendum to Manghamis In Search of Competence // I. Gen. Manag. — 1989. — 14. — № 3. — P. 26–34.
27. Vchnadia F. Super image management: growing concern for productivity gecline // I. Manag. Eng. — 1989. — 5. — № 3. — P. 229–236.
28. Zych I. Zasady tworzenia stanowiska zastepcy Kierownika wydzialy... // Organ. Metod. Techn. — 1989. — 33. — № 3. — S. 25–30.



## Глава 3



## Планирование и прогнозирование кадровой работы



## Основы кадровой политики предприятия

Обобщение опыта работы организаций, а также оценок отечественных и зарубежных специалистов показывает, что в ближайшие 10–15 лет проблемы управления будут возникать главным образом в сфере работы с кадрами [7]. Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровой политики предприятия).

**Кадровая политика** определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и др.) и своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т. д.). Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи **кадровой стратегии** — поднимать престиж предприятия, исследовать атмосферу внутри предприятия, анализировать перспективы развития потенциала рабочей силы в данном регионе, обобщать и предупреждать причины увольнений с работы и др.

Составными частями разработки кадровой стратегии предприятия являются:

- ◆ *планирование потребности в кадрах* — организационный анализ, анализ существующих должностей, потребность в новых должностях и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников;
- ◆ *обучение и повышение квалификации* — повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы на местах, ротация по должностям, заграникомандировки, стажировка, самообразование и др.;
- ◆ *система регулирования* — целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (рабочие династии), планирование служебного роста;
- ◆ *оплата труда* — общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др.

Повседневная реализация кадровой стратегии и одновременно помощь руководству при выполнении им задач управления предприятием лежат в *оперативной области управления кадрами*. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии осуществляют менеджер по кадрам и линейные руководители. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры, а линейный руководитель несет ответственность за своих сотрудников, изучает положение дел в организации, дает заключения и информирует руководство. Изучив различные показатели работы коллектива (например, невыходы на работу, несчастные случаи, жалобы и претензии, производительность труда и текучесть кадров), можно определить существующие и потенциальные трудности. Линейный руководитель также консультирует и дает советы по работе с персоналом.



В основные функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом на предприятии входит: помощь руководству в осуществлении кадровой политики предприятия по вопросам найма, продвижения, перемещения, увольнения, сокращения штатов; активное участие в разработке структуры предприятия; помощь линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью получения наиболее эффективных результатов. Подобные услуги и методы работы включают набор работников, беседы с кандидатами на вакантные должности, проверку знаний работников, выполнение программ по обучению и повышению квалификации кадров, обследование и контроль в области оплаты труда, реализацию программ по социальному обеспечению и др. Осуществляя названные функции управления персоналом, менеджеры по кадрам ориентируют работников предприятия на результативную деятельность, способствуют формированию у них чувств удовлетворенности и верности предприятию, что служит достижению целей его кадровой и хозяйственной политики [7].

Таким образом, *кадровая политика предприятия* — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна расширять возможности предприятия реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем. Основными ее свойствами являются:

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли кадров;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

При этом, с точки зрения администрации, кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики организации. Она предполагает создание сплоченной ответственной и высокопроизводительной рабочей силы. При этом необходимо учитывать существующие положения и правила в области трудовых отношений, а также важную роль профсоюзов. С точки же зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача эффективной кадровой политики предприятия — обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.



## Планирование работы с кадрами

Важнейшее средство управления системой работы с кадрами на производстве и основное звено всего хозяйственного механизма — планирование, к которому в современных условиях предъявляются высокие требования. Теоретической основой планирования кадровой работы являются правительственные решения по вопросам социально-экономической политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой планирования работы с кадрами являются планы экономичес-

кого и социального развития коллективов объединений, предприятий и организаций.

Основные виды планирования — долгосрочное, перспективное и текущее. Долгосрочное планирование охватывает период 10–15 и более лет, перспективное — пятилетний период, текущее — до одного года.

*Долгосрочное планирование* обычно имеет форму целевых комплексных программ. Комплексная программа “Кадры” предусматривает следующие основные направления работы с кадрами: совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники; совершенствование систем комплектования, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры; укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе постоянного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; повышение творческой инициативы и трудовой активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством.

При разработке целевой программы “Кадры” учитываются основные положения современной кадровой политики; особенности демографической ситуации, связанные с балансом трудовых ресурсов, ограниченностью их притока, а также процессами высвобождения и перераспределения работников; важнейшие тенденции научно-технического прогресса на производстве; возрастающие требования к совершенствованию планирования и организации управления; накопленный опыт реализации основных направлений совершенствования работы с кадрами в предыдущих периодах. Цель таких программ — создать условия для обеспечения производственных подразделений стабильными квалифицированными кадрами, для постоянного роста производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства [15].

На основе долгосрочных планов работы с кадрами разрабатываются *перспективные и текущие планы*, которые в совокупности представляют собой **единую систему планирования кадровой работы** на производстве, позволяющую комплексно реализовать важнейшие процессы формирования кадровых потенциалов предприятия, объединения, отрасли.

*Пятилетний план работы с кадрами* содержит три основных раздела, отражающие:

- ◆ мероприятия по совершенствованию состава кадров рабочих, руководителей и специалистов (показатели качественного состава кадров; анализ их обновления и расчет перспективной потребности; определение источников комплектования кадрами; определение требований к различным категориям работников и разработка профессиограмм основных профессий; оценка кадров и создание резерва на выдвижение; работа с молодыми специалистами и молодыми рабочими; развитие демократических начал в подборе и выдвижении руководящих кадров и др.);
- ◆ мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования (показатели обще-

образовательной и профессиональной подготовки работников, вовлечение их в учебу в вечерних ПТУ, техникумах, вузах, аспирантуре; задания по подготовке и повышению квалификации, обучению резерва, созданию учебно-материальной базы; развитие постоянно действующих форм непрерывного повышения квалификации кадров на производстве);

- ♦ мероприятия по воспитанию кадров (воспитательная и культурно-массовая работа; работа в рабочих общежитиях; укрепление трудовой дисциплины; сокращение текучести кадров; наставничество и др.).

*Текущий план* конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с кадрами.

Кадровая работа на производстве планируется на основе общих для всей системы планирования и прогнозирования принципов, важнейшими из которых являются: единство экономики и политики; научный характер планирования и прогнозирования, их непрерывность; сбалансированность между ресурсами и потребностями; сочетание отраслевого и территориального подходов к планированию; комплексный и системный подход к разработке планов.

Система планирования кадровой работы должна включать следующие **обязательные показатели**: численность кадров по категориям и должностям; удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих, а также затраты на их содержание; количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных учебных заведениях, в том числе данные о подготовке резерва кадров управления; количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического количества учебных мест к требуемому в процентах); оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп; потери рабочего времени от нарушений трудовой дисциплины и др. Это позволяет по-настоящему комплексно охватить планированием все важнейшие звенья, проблемы и процессы работы с кадрами на производстве [9]. При этом ведущее место в системе планирования кадровой работы отводится разработке планов потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.

Таким образом, *планирование кадровой работы* включает научно обоснованное определение перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации, определение эффективности использования кадров на производстве, форм и видов их подготовки и повышения квалификации; определение оптимальной расстановки, перемещения и выдвижения руководящих работников и специалистов; развитие демократических начал в управлении кадрами предприятия, организации, отрасли; проведение организационно-воспитательной работы в трудовых коллективах [15].

#### Создание подсистем АСУ “Кадры”

В настоящее время одним из основных направлений совершенствования работы с кадрами является внедрение подсистем кадрового обеспечения АСУП. Имеющийся опыт функционирования таких подсистем показывает, что подсистема АСУ “Кадры” позволяет решать вопросы, связанные с учетом кадров, движением трудовых ресурсов в масштабе организации, ведомства и отдельных его подраз-

делений. Помимо этого появляется возможность получить необходимую и достоверную информацию о количественном и качественном составе кадров. При этом существенно повышается качество учета, сокращаются сроки представления отчетности, расширяется объем кадровой информации. Решение задач этой подсистемы на базе информационно-справочных массивов и соответствующего математического обеспечения создает предпосылки для перехода к оптимальному планированию и организации работы с кадрами на производстве.

Планирование кадровой работы в условиях АСУП требует создания соответствующих нормативов, методик расчетов, разработки различных классификаций перспективных моделей специалистов и руководителей, а также совершенствования требований к личности и рабочему месту работника, форм подбора, подготовки и расстановки кадров. При непосредственном участии работников отделов кадров предприятий и организаций разрабатываются состав вводимой исходной информации по кадрам; состав и система кодирования классификаторов по кадрам; состав и формы входных и выходных документов; технологические схемы сбора, регистрации, передачи и получения информации; методы защиты массивов информации от несанкционированного доступа; мероприятия по внедрению системы в производственную эксплуатацию. Внедрение и функционирование автоматизированных систем по кадрам предполагает использование вычислительного центра, соединенного с кадровой службой надежными каналами связи [8].

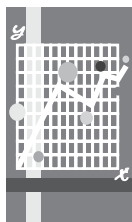
Основной задачей при создании подсистем АСУ “Кадры” должна стать автоматизация таких ведущих операций по обеспечению функций управления кадрами, как планирование потребности в кадрах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, их распределения по структурным производственным подразделениям; централизованный учет руководящих работников и специалистов, высококвалифицированных рабочих; изучение и подбор кандидатов в резерв для выдвижения; учет молодых специалистов и несовершеннолетних работников, а также их наставников; учет и анализ состава, движения и текучести кадров; контроль за выполнением решений по вопросам работы с кадрами; формирование статистической отчетности по кадрам и др.

Открывая новые возможности в совершенствовании работы с кадрами, электронно-вычислительная техника предъявляет высокие требования к процессу управления. Это относится прежде всего к организации документооборота и информации, формализованному описанию вычислительных и логических операций по их обработке. Изучение различных сфер применения информации о кадрах требует расширения учетных сведений по сравнению с используемыми в настоящее время (например, данных оценки результатов деятельности работников, а также сведений дисциплинарного, медицинского характера и др.), что предусматривает выдачу наиболее полной информации о каждом работнике предприятия и отрасли в целом. При разработке информационной основы АСУ “Кадры” учитывается, что информация о кадрах должна поступать из большого количества источников (отделов: кадров, подготовки кадров, труда и заработной платы, социального развития, финансового, медсанчасти и др.).

Накопленный опыт внедрения АСУ и АРМ “Кадры” показывает, что разработка информационного обеспечения основывается на таких принципах:

- единство состава информационной основы;
- системность и совместимость информации по уровню управления;

- унификация и структуризация форм обмена персональной информацией;
- однородность ввода информации при многократном ее использовании [8].



## Прогнозирование в управлении персоналом

Предварительной стадией планирования кадровой работы является прогнозирование, служащее основой подготовки плановых решений и заданий. **Прогнозирование** применяется для предвидения изменения структуры и динамики кадровой работы на основе анализа прошлого и настоящего. Оно исходит из целей развития предприятия, объединения, отрасли, которых необходимо достичь на определенном перспективном этапе. Динамика развития организаций и отраслей обусловлена многообразием факторов, действующих на эти хозяйственные системы, наличием подвижных связей между отдельными звеньями структуры управления. Поэтому сущность прогноза структуры кадров, путей ее совершенствования определяется предвидением изменений в системах подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров, состоянием демографических изменений в регионе и стране, возростанием требований к кадрам и кадровой работе. Прогнозирование строится на основе переработки необходимой информации. **Основные этапы прогнозирования:**

- ◆ *ретроспекция* — изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 10–15 лет);
- ◆ *диагноз* — определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования. Прежде всего выявляются тенденции в развитии структуры кадров, определяются пути совершенствования кадровой работы, цели прогнозирования и круг кадровых задач, подлежащих решению;
- ◆ *выбор метода* — наиболее ответственный этап в прогнозировании кадровой работы. Методы могут быть формализованными и неформализованными: в первом случае используется аппарат математической статистики, во втором — экспертные оценки и предложения качественного характера на основе последних достижений науки и практики в области подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров;
- ◆ *прогноз* — предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве [6].

К **основным методам планирования и прогнозирования** кадровой работы относятся: балансовый метод планирования; метод сравнительного анализа; метод экспертных оценок; системный анализ; моделирование; экономико-математические методы и др. На основе этих методов анализируется динамика социальных и кадровых процессов в трудовых коллективах строек и предприятий, выявляются закономерности в их развитии, определяются конкретные пути оптимизации этих процессов с учетом специфики деятельности конкретной организации, предприятия. Например, балансовый метод планирования заключается в установлении динамического равновесия между трудовыми ресурсами, с одной стороны, и их распределением в соответствии с потребностями производства — с другой. Методы системного анализа используются в основном при разработке

программ развития кадровой работы на длительную перспективу и предусматривают изучение и описание принципов работы системы управления кадрами на производстве; анализ особенностей важнейших компонентов системы, их взаимосвязей и взаимозависимостей; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем управления кадрами; перенос по определенным признакам свойств имеющейся модели управления кадрами на свойства изучаемой системы. Экспертные оценки представляют собой особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов и определяются на основе суждений, высказанных экспертами (научными работниками и специалистами-практиками) [6].

Предвидение изменений в профессиональной ориентации и профессиональном отборе кадров, прогнозирование структурных сдвигов в их качественном составе, системе подготовки и повышения квалификации — одна из важнейших задач кадровой политики на предприятии, в организации, отрасли. Эта задача успешно решается с помощью комплексного применения различных методов прогнозирования кадровой работы.

Практика показывает, что методы прогнозирования кадровой работы и совершенствования качественного состава кадров на уровне предприятий и организаций применяются пока эпизодически. Между тем современная кадровая политика требует комплексного их использования при разработке социально-экономических программ развития предприятий, объединений, отраслей. В настоящее время наиболее актуальны проблемы применения методов прогнозирования кадровой работы на основе использования электронно-вычислительной техники.

Таким образом, современная экономика требует составления планов работы с кадрами, являющихся органической составной системы кадровой работы на производстве. При этом посредством планов реализуется **важнейшее требование современной кадровой политики**, которое отражается в упреждающем принципе подбора, подготовки, расстановки и воспитания всех категорий работников. Это означает, что при разработке долгосрочных, пятилетних и текущих планов необходимо рассчитать и учесть динамику движения кадров руководителей, специалистов, рабочих с учетом планируемой организации производства. В результате повышается роль анализа различных кадровых процессов, который должен предварять работу по составлению прогнозов и планов управления кадрами. К важнейшим аналитическим показателям состояния кадровой работы на производстве относятся качественный состав руководителей, специалистов и рабочих; уровень соответствия профессиональной подготовки кадров техническому развитию производства; уровень состояния дисциплины труда, сменяемости и текучести кадров.



## Планирование численности и состава работников

Главной формой планирования и организации деятельности предприятий является план экономического и социального развития. Предприятие самостоятельно разрабатывает и утверждает планы на основе использования различных исходных данных, контрольных цифр, государственных заказов, а также прямых заказов потребителей на продукцию,

работы или услуги. При планировании экономического и социального развития предприятие определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты.

Исходные данные для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалификационного состава — производственная программа, нормы выработки, планируемое повышение производительности труда, структура работ. При укрупненных расчетах **общая потребность** предприятия (объединения) **в кадрах** ( $Ч$ ) определяется отношением объема производства ( $O_{\text{п}}$ ) к запланированной выработке на одного работающего ( $B$ ):

$$Ч = O_{\text{п}} : B.$$

Более точно численность персонала следует рассчитывать по категориям: рабочих-сдельщиков — исходя из трудоемкости продукции, фонда рабочего времени и уровня выполнения норм; рабочих-повременщиков — с учетом закрепленных зон и трудоемкости обслуживания, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени; учеников — с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения; обслуживающего персонала и пожарно-сторожевой охраны — исходя из типовых норм и штатных расписаний.

Кроме общей различают также **дополнительную потребность в кадрах**, которая представляет собой разницу между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Ее рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, так как объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по количеству вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам и частичной замены практиков.

**Общая потребность в специалистах и служащих** определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени автоматизации управления и с учетом типовых штатных расписаний. Сегодня при возрастании роли системы высшего образования необходимо повысить уровень планирования подготовки специалистов и эффективность их использования. Общая потребность в специалистах ( $A$ ) представляет собой сумму численности специалистов и дополнительной потребности в них:

$$A = Ч_{\text{с}} + Д,$$

где  $Ч_{\text{с}}$  — численность специалистов в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода;

$Д$  — дополнительная потребность в специалистах.

Расчет **дополнительной потребности в специалистах** включает три основных элемента:

- развитие отрасли, т. е. научно обоснованное определение необходимой потребности на прирост (или убыль) должностей, замещаемых специалистами в связи с расширением производства или увеличением (уменьшением) объема работ;
- частичную замену практиков, занимающих должности специалистов с высшим образованием;
- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей.

**Дополнительная потребность на прирост должностей** (развитие отрасли, региона, предприятия) представляет собой разницу между общей потребностью в специалистах в планируемом и базовом периодах и определяется по формуле

$$D_{\text{п}} = A_{\text{пл}} - A_{\text{б}},$$

где  $A_{\text{пл}}$  — общая потребность в специалистах в планируемом периоде;

$A_{\text{б}}$  — общая потребность в специалистах в базовом периоде.

**Дополнительная потребность на частичную замену практиков** определяется с учетом возможностей их обучения в высших учебных заведениях без отрыва от производства.

**Дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов и практиков** определяется на основе анализа закономерностей их выбытия. Как показывает опыт, размеры годового естественного выбытия специалистов и практиков, замещающих должности специалистов, не превышают 2–4 % их общей численности. Такая потребность рассчитывается путем умножения общей потребности в специалистах в плановом периоде на среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков:

$$D_{\text{в}} = A_{\text{пл}} K_{\text{в}},$$

где  $A_{\text{пл}}$  — общая потребность в специалистах на планируемый период;

$K_{\text{в}}$  — среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков [6; 9; 14].



## Определение перспективной потребности в специалистах

По периоду планирования различают текущую дополнительную и перспективную потребность в специалистах. **Текущая дополнительная потребность** в специалистах — это необходимая их численность в базисном году. Этот показатель является основой для планирования перспективной потребности. **Перспективная потребность** в специалистах определяется на период 10 и более лет. Рассмотрим существующие методы расчета перспективной потребности в специалистах.

Для определения потребности в специалистах на период до 5 лет используется **штатно-номенклатурный метод**, который основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. При наличии плановых показателей с помощью штатно-номенклатурного метода можно определить потребность в специалистах как количественно (на основе штатных расписаний), так и качественно (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста). Типовые номенклатуры содержат наименования функций управления, структурных подразделений и должностей, а также наименования специальностей высшего образования, наличие которых необходимо для кандидатов на замещение указанных должностей. Пример такой номенклатуры приведен в табл. 8.

**Типовая номенклатура должностей** разрабатывается на всех уровнях управления — от предприятия до министерства — и служит исходной базой для разработки нормативов насыщенности специалистами и потребности в них в разрезе



**Номенклатура должностей,  
подлежащих замещению специалистами с высшим образованием**

Наименование должности	Подлежат замещению			
	специалистами		младшими специалистами	
	Номер и наименование специальности	Количество должностей	Номер и наименование специальности	Количество должностей

специальностей. Итоговая строка номенклатуры должностей показывает нормативную численность специалистов с высшим образованием, поэтому от качества разработки номенклатуры должностей зависит достоверность расчетов потребности в специалистах, на основе которых формируются планы подготовки специалистов высокой и средней квалификации. В разработке номенклатур наряду с работниками кадровых служб принимают участие сотрудники технических, планово-экономических, производственных и других подразделений, осуществляющих функции текущего и перспективного планирования.

Для придания номенклатурам должностей большей гибкости целесообразно в зависимости от специфики отрасли и предприятия на каждую должность предусматривать несколько специальностей в целях более полного учета перспектив развития производства.

Для определения потребности в специалистах на долгосрочную перспективу при отсутствии подробных плановых показателей применяют **метод расчета коэффициента насыщенности**. Коэффициент насыщенности, который рассчитывается из отношения количества специалистов на 1 тыс. работников или на 1 млн усл. ед. объема производства, можно использовать при определении потребности в специалистах как для отрасли в целом, так и для отдельной организации, предприятия.

Нормативный коэффициент насыщенности рассчитывается как отношение нормативной численности специалистов (итоговая строка номенклатуры должностей) к среднесписочной численности работающих в году, когда разрабатывалась номенклатура должностей. В каждом году планового периода общая потребность в специалистах (А) определяется умножением нормативного коэффициента насыщенности специалистами ( $K_n$ ) на плановую численность работающих в данном году ( $Ч_p$ ):

$$A = K_n \cdot Ч_p.$$

**Универсальным** и наиболее надежным **методом** расчета перспективной потребности в специалистах является **нормативный**, предполагающий разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, которые обеспечивают оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, организации, предприятия с учетом их организационно-технических условий. Данный метод основан на применении нормативов нагрузки, обслуживания, управляемости и численности специалистов.

Нормативы нагрузки и обслуживания можно применять также в непромышленной сфере (например, здравоохранении, образовании, бытовом обслуживании и др.).

На предприятиях отраслей материального производства (промышленности и строительства) целесообразно применять нормативы численности специалистов. Их использование в расчетах предполагает установление зависимости между количественными и качественными показателями кадров специалистов и основными технико-экономическими показателями деятельности предприятия (объемом выпускаемой продукции, производительностью труда, стоимостью основных производственных фондов и др.):

$$N_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{с}} : \text{И} ,$$

где  $N_{\text{ч}}$  — норматив численности специалистов с высшим образованием;

$\text{Ч}_{\text{с}}$  — численность специалистов;

$\text{И}$  — значение выбранного технико-экономического показателя деятельности предприятия [6; 9; 15].



## Методы расчета потребности в рабочих кадрах

В современных условиях развития производства научно-технический прогресс является важнейшим фактором и материальной основой изменения профессиональной структуры **рабочих кадров**, что обуславливает повышение уровня их подготовки, рационального распределения и использования. Решению этих задач способствует разработка **балансовых расчетов потребности по профессиям**, которые выполняют для того, чтобы выявить дополнительную потребность предприятия, организации, отрасли в рабочих кадрах и увязать ее с фактическим наличием и структурой местных трудовых ресурсов; совершенствование и развитие всех действующих форм профессиональной подготовки рабочих.

**Балансовые расчеты** предприятий и организаций должны входить составной частью в комплексные планы экономического и социального развития соответствующих трудовых коллективов и тесно увязываться с перспективами развития производства, мероприятиями по внедрению новой техники, технологии и организации управления, обеспечивающими повышение производительности труда. Необходимая численность рабочих предприятия или организации с трудовыми ресурсами региона увязывается путем разработки баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, сводного баланса трудовых ресурсов и балансовых расчетов: дополнительной потребности в рабочих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных рабочих и источников ее обеспечения; вовлечения молодежи в учебу и производство.

**Балансовый расчет потребности в подготовке квалифицированных рабочих** в организациях и на предприятиях разрабатывается по профессиям и специальностям, а в министерствах и ведомствах — по основным группам профессий и предусматривает определение: численности рабочих на начало и конец планового периода; дополнительной потребности в квалифицированных рабочих на прирост численности и замену выбывающих; источников обеспечения дополнительной потребности в квалифицированных рабочих; форм и пропорций подготовки квалифицированных кадров; численности рабочих, высвобождающихся в результате

внедрения новых методов хозяйствования, масштабов перераспределения и переподготовки высвобождаемых рабочих.

**Порядок балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах по профессиям и источников ее обеспечения:**

1. **Плановую численность рабочих кадров** показывают на начало и конец года. При ее определении нужно также одновременно выявить новые профессии, появляющиеся в связи с внедрением новой техники и технологии.

2. **Дополнительную потребность в кадрах** рассчитывают с учетом прироста численности кадров, замены планируемой убыли и возмещения потерь от текучести кадров.

**Дополнительная потребность на прирост численности рабочих кадров** вычисляется как разность между численностью кадров на конец и начало года. Если численность рабочих той или иной профессии на конец года меньше их численности на начало года, это означает сокращение численности рабочих по данной профессии. При этом численность рабочих отдельных профессий должна увеличиваться за счет изменения численности рабочих неперспективных профессий.

**Дополнительная потребность в рабочих на замену планируемой убыли** определяется исходя из анализа возрастного состава рабочих по каждой профессии, отчетных данных предприятий и организаций по движению кадров по планируемым причинам за последние три–пять лет и других показателей. В планируемую убыль включаются естественная убыль (выбытие в связи с уходом на пенсию по возрасту или по состоянию здоровья, в связи со смертью работников); выбытие на учебу с отрывом от производства, в связи с призывом в Вооруженные Силы, в связи с окончанием срока трудового договора, по другим причинам, связанным с производственной необходимостью и предусмотренным действующим законодательством (перевод рабочих на должности руководителей, специалистов и служащих после окончания высших учебных заведений, плановое перераспределение рабочей силы и др.).

**Дополнительная потребность на возмещение текучести кадров** рассчитывается на основании материалов первичного учета работников за последние два–три года. При этом необходимо учитывать результативность внедрения мероприятий, направленных на стабилизацию производственных коллективов.

**Общий итог дополнительной потребности в рабочих** по каждой профессии определяется суммированием показателей всех трех видов потребности (на прирост численности, на замену планируемой убыли и возмещение текучести). Если сумма показателей окажется отрицательной, это будет означать, что вместо общей дополнительной потребности фактически образовался относительный избыток кадров по данной профессии, под которым понимают планируемое высвобождение рабочих определенных профессий, обусловленное техническим прогрессом, совершенствованием организации труда, структурными изменениями производства и другими факторами. Относительным этот избыток называется потому, что он частично или полностью может быть использован на данном предприятии путем переподготовки высвобождаемых рабочих по новым, дефицитным профессиям.

3. **Источники обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах** включают: рабочих из числа высвобождаемых, переподготавливаемых на новые профессии непосредственно на производстве; выпускников дневных общеобра-

зовательных школ текущего года, которые будут приняты на работу в качестве учеников; выпускников профессионально-технических училищ, направленных на производство в установленном порядке; выпускников техникумов, которые направляются на работу по профессиям квалифицированных рабочих; рабочих, принятых со стороны (отдельно показываются имеющие необходимые профессии и не имеющие таковых). Количество рабочих, принятых со стороны, определяется исходя из потребности и реальных возможностей набора. При этом для рабочих, не имеющих необходимых профессий, планируется подготовка непосредственно на производстве [10].

Процесс определения дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения схематически показан на рис. 8.



Рис. 8. Формирование дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения на предприятиях и в организациях

Составление и применение балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах предполагают постоянное совершенствование **профессионально-квалификационной структуры производственного коллектива**. Основными направлениями такой работы являются увеличение доли квалифицированных рабочих за счет соответствующего снижения количества неквалифицированных; увеличение количества перспективных профессий за счет сокращения занятости по неперспективным; последовательное сокращение численности рабочих, занятых тяжелым и неквалифицированным трудом (прежде всего на вспомогательных и подсобных работах); разработка и осуществление мероприятий по профессиональной ориентации молодежи на профессии, характеризующиеся недостатком рабочих кадров. На основе анализа профессионально-квалификационной структуры можно определить возможные внутренние резервы рабочей силы на плановый период, показать наиболее

вероятные источники высвобождения рабочих, обусловленные техническим прогрессом, наметить основные пути наиболее рационального и эффективного использования рабочих кадров.

Дисбалансы между разными факторами производства проявляются либо в превышении количества рабочих мест над потребностью населения, либо в их нехватке. Поэтому повышение уровня планирования, подготовки, рационального распределения и использования рабочих кадров является сегодня важнейшим фактором кадровой политики.



## Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран

Организация рационального планирования использования человеческих ресурсов является залогом эффективного функционирования предприятия. По мнению зарубежных специалистов, важными аспектами прогнозирования использования рабочей силы на предприятии следует считать **фирменную кадровую политику**, разработку этапов планирования потребности в специалистах различного профиля.

Фирменная кадровая политика должна осуществляться после структурного анализа профессионально-квалификационного состава персонала. **Структурный анализ персонала** базируется на учете уровня квалификации, возрастного состава, продолжительности трудового стажа работников, соотношения количества мужчин и женщин, занятых на предприятии. Другим важным элементом кадровой политики фирмы является определение эффективности использования рабочего времени в течение трудового дня, коэффициента текучести рабочей силы и др. Действенными средствами обеспечения притока рабочих кадров могут служить проведение конкурсов среди желающих занять вакантные места и выделение стипендий способным студентам университетов и колледжей.

После структурного анализа рабочей силы осуществляется **планирование использования человеческих ресурсов** в компании. Вначале составляется баланс непосредственного производительного труда, на основании которого определяется объем трудозатрат, необходимых для изготовления продукции. Затем устанавливается объем трудозатрат в период планирования без учета степени завершенности выпускаемых изделий. Исходя из количества трудовых дней, продолжительности рабочего дня и объема трудозатрат в расчете на одного рабочего можно легко установить масштабы использования рабочей силы на предприятии.

Однако ни одна корпорация или фирма не изолированы от общества. Поэтому выявление потенциальных возможностей общества в отношении использования человеческих ресурсов является важным условием кратко- и долгосрочного планирования фирменной кадровой политики. В этой связи необходимо постоянно **анализировать прогнозы занятости** в своей стране и на международном рынке рабочей силы.

Современный прогноз структуры кадров и рабочего времени в развитых странах предполагает, что в XXI столетии в связи с компьютеризацией производства

ожидается уменьшение доли “синих воротничков” в общей численности занятых. Это уменьшение коснется прежде всего промышленных рабочих, ремесленников и работников ряда отраслей, обслуживающих население. Сократится потребность в служащих ряда профессий при увеличении спроса на работников, обслуживающих новое канцелярское оборудование, современную вычислительную и информационную технику. В связи с существенными изменениями в производственной инфраструктуре увеличится доля работников, занятых профессиональным обслуживанием оборудования, возрастет потребность в работниках с высшим образованием, владеющих новыми технологиями.

Результаты опроса, проведенного Франкфуртской консультационной фирмой среди руководителей крупных компаний 20 стран мира, также свидетельствуют о растущей потребности в управленческих кадрах и высококвалифицированных работниках. По мнению большинства опрошенных, в XXI веке вопросам подготовки и управления кадрами (наряду со стратегическим планированием) будет придаваться особо важное значение.

Проблемы оптимизации планирования и прогнозирования использования человеческих ресурсов вызывают необходимость изменения отношений к кадровой составляющей **информационного обоснования решений**, принимаемых на всех функциональных уровнях управления фирмой. Зарубежные исследователи обращают внимание на трудности взаимопонимания между высшим руководством фирмы и специалистами по управлению персоналом, которые порой вынуждены ограничиваться пассивной позицией в подготовке важнейших стратегических решений, успех которых во многом определяется данными о персонале фирмы. Для предоставления такой информации и повышения роли специалистов по управлению персоналом в подготовке важных стратегических решений предлагается наладить регулярное информационное обеспечение управленческого персонала фирм с помощью мини-докладов. Рекомендуются такая тематика мини-докладов: вопросы увольнения персонала (в том числе предстоящие увольнения работников по возрасту); обобщенные данные о сверхурочных работах и связанных с ними издержках; сведения о несовершенстве системы оплаты труда; данные о подготовке и переподготовке кадров, о текучести кадров в различных отделениях фирмы и др. [9].

В американских компаниях деятельность кадровых служб по управлению персоналом строится на основе так называемого **анализа работ** [8]. О требуемой для этого квалификации говорит содержание такого анализа: работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в фирме виды работ, которые выполняются рабочими, служащими заводоуправлений, отделов сбыта, руководителями подразделений и участков. Описание работ состоит из двух частей. В первой определены обязанности исполнителя: что он должен делать с различного рода данными (собрать, рассортировать, проанализировать, сравнить и т. д.) и людьми (руководить, инструктировать, убеждать, оказывать какие-либо услуги, вести переговоры и т. д.); какими методами он должен выполнять работы, с помощью каких машин и оборудования и какими материалами, предметами и т. д. Во второй части описания работ устанавливаются требования к исполнителю: образование, опыт, ответственность, необходимость взаимоотношений со служащими компании и внешних организаций, руководства и надзора, физические и умственные усилия, условия труда. На основе реестра подробно описанных работ для их исполнителей составляются так называемые спецификации

(должностные инструкции, аналитические карты, профессиограммы и др.). Эффективность выполнения работниками задач, определенных ими в спецификациях работ, оценивается путем аттестации.

### Управление персоналом на предприятиях Японии\*

Цель предпринимательской деятельности, по определению японских специалистов, заключается в постоянном развитии трудовой мотивации, основанной на том, что вся жизнь человека с первых дней трудовой деятельности и до пенсии, благополучие его семьи тесно связаны с преуспеванием фирмы, в которой он работает, с личным усердием и преданностью делу (целям) фирмы.

Руководство каждой японской фирмы в высшей степени требовательно и придирчиво относится к отбору, приему, обучению, воспитанию кадров специалистов и управленцев. Этот процесс осуществляется так.

1. Примерно за 6 месяцев до окончания учебного года в средних и высших учебных заведениях фирмы вывешивают объявления с указанием количества лиц, подлежащих приему на работу в следующем году (с 1 апреля). Одновременно представители фирм анализируют состав учащихся выпускных курсов, ведут переговоры с наиболее перспективными из них и выдают индивидуальные приглашения на работу.

2. В конце учебного года выпускники приходят в выбранные ими фирмы и сдают письменный экзамен, построенный так, чтобы оценить профессиональную подготовку и общеобразовательный уровень кандидата.

3. Успешно сдавшие экзамен кандидаты проходят собеседование: в небольших фирмах — непосредственно с директором, в крупных — с представителем отдела кадров, начальником отдела кадров, главой фирмы.

4. Прошедшие собеседование кандидаты принимаются в фирму, однако не приступают непосредственно к своим обязанностям; для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в фирме. Существуют разные формы адаптации:

- лекционные и семинарские занятия непосредственно в фирме;
- выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов;
- выездной групповой тренинг.

Последняя форма применяется чаще других и считается наиболее эффективной. Группа вновь принятых сотрудников вместе с кадровыми работниками фирмы в течение нескольких недель находится в загородной зоне (как правило, в горах), где ознакомливается с процедурами, традициями и ритуалами, принятыми в фирме; для этой группы читаются лекции, проводятся практические занятия, а также организуется совместный досуг со спортивными мероприятиями. Таким образом, молодые специалисты быстро и органично “вживаются” в организм фирмы, проникаются духом коллективизма, познают правила и приемы коллективного взаимодействия в процессе работы, так как главный принцип формирования подразделений в фирмах Японии — принцип коллектива, “команды”.

\* *Бондаренко А. В.* Японские методы повышения производительности // Экспресс-информация ВЦП. — М., 1991. — Вып. 14.

Основные характеристики социально-психологического стиля управления в японских фирмах — большой выбор должностей и гибкая система назначения; сплоченность коллектива; инициативность и творческий труд; забота и внимание работников; совместное владение информацией; соблюдение пяти принципов работы (“пяти си”); трудовая мораль; взаимное доверие; дальновидность. Рассмотрим наиболее существенные из этих характеристик.

**Выбор должностей и гибкая система назначения.** В Японии не применяются отбор и назначение работников на должности со строго очерченным кругом обязанностей, с четко определенными профессиональными и личностными качествами. В подавляющем большинстве случаев специальность, полученная в университете, не имеет значения для карьеры работника в фирме. Как правило, поступающий в фирму должен пройти все ступени должностной иерархии начиная с самой нижней (курьер, рабочий) и постоянно переходя из подразделения в подразделение. Считается, что это помогает работнику, достигшему соответствующего уровня, осознавать и учитывать интересы и потребности всех сотрудников фирмы. Кроме того, система постепенного продвижения и ротации кадров формирует высококвалифицированных специалистов широкого профиля, компетентных практически во всех областях деятельности фирмы. Этому же способствует и отсутствие жесткой регламентации должностных обязанностей — для каждого работника устанавливается только “ядро” его функций и предоставляется свобода творчества в выборе форм и методов их выполнения при четкой постановке общей конечной цели.

Область, не перекрываемая “ядрами” функциональных обязанностей каждого конкретного работника, является общим полем деятельности, сферой совместного труда. Такие обязанности в каждом конкретном случае может выполнить любой свободный в данный момент работник. Подбор подразделения по принципу “команды” предполагает не только полную совместимость, но и взаимную дополняемость одного работника другим. В западной модели менеджмента каждый работник имеет строго определенный круг обязанностей, за выполнение которых следует поощрение, а за невыполнение — наказание. В японской же системе все работники трудятся сообща, выполняя те или иные функции по мере возникновения необходимости в них. При оценке коллективного труда менеджеры избегают отрицательных характеристик, поступая по принципу: “преследовать не того, кто виноват, а то, что плохо”. Такая нацеленность группы на работу неизбежно порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, повышает сплоченность малых групп, развивает взаимопомощь.

**Трудовая мораль**, являясь синтетическим понятием, подразумевает отношение к делу, сотрудникам, фирме, а также общий стиль работы. Она пронизывает все уровни организационной системы фирмы. Наиболее ярко трудовую мораль на японском предприятии характеризует общепринятый порядок внутрифирменного поведения при возникновении экономических трудностей:

- ◆ прекращаются сверхурочные работы и затраты на их оплату;
- ◆ прекращается найм новой рабочей силы;
- ◆ уменьшается заработная плата, начиная сверху, причем высокооплачиваемые работники, как правило, сами подают заявления об уменьшении своей заработной платы;



- ◆ максимально возможное количество сотрудников переводится в дочерние фирмы и на родственные предприятия;
- ◆ руководство фирмы обращается к персоналу с призывом добровольно уволиться, получив при этом значительный размер выходного пособия;
- ◆ только если все указанные действия оказываются недостаточными и положение фирмы продолжает ухудшаться, она может прибегнуть к сокращению работников.

**Соблюдение пяти принципов работы** (“пяти си”) является одним из элементов трудовой морали. Эти принципы заключаются в следующем:

- избавиться от ненужных предметов на рабочих местах;
- правильно располагать и хранить нужные предметы;
- поддерживать порядок и чистоту на рабочем месте;
- поддерживать постоянную готовность рабочего места к проведению работ;
- усвоить правила дисциплины и соблюдать все перечисленные принципы.

Безукоризненное выполнение этих принципов всеми работниками фирмы вырабатывает у них необходимую ориентировку на производственный процесс, создает условия для эффективной деятельности персонала.

Принцип **совместного владения информацией** обеспечивается благодаря:

- ◆ комплексному характеру квалификации каждого работника как по горизонтали, так и по вертикали; каждый работник может исполнять обязанности практически всех работников одного с ним уровня в данном и смежном подразделениях, нижестоящих работников, а также большое количество обязанностей непосредственного руководителя;
- ◆ широкой информированности всех работников об оперативно-тактических задачах и стратегических целях фирмы, что в сочетании с интегрированной квалификацией позволяет каждому работнику осмыслить свою роль и место в фирме, идентифицировать свои цели с целями фирмы, принять участие в их достижении;
- ◆ системе пожизненного найма, при которой затраты на обучение, повышение квалификации, стажировку за границей каждого сотрудника и полученные им знания становятся общим достоянием, а не его личным ноу-хау, которое он может предложить другой фирме на более выгодных условиях.

Все перечисленные элементы японского менеджмента подкрепляются общенациональной системой оплаты труда и социальных выплат. Несмотря на относительную сложность и многофакторность, эта система непосредственно связана с отношением каждого работника к труду, целями деятельности фирмы. В ней можно выделить четыре основные части, специфичные по назначению и методам формирования:

- прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);
- косвенные выплаты (компенсации);
- бонусы (премии);
- пенсионные выплаты.

Все трудящиеся Японии защищены гарантированным уровнем доходов, который в качестве минимальной заработной платы составляет основную часть базовой ставки работника. Минимальная заработная плата устанавливается в префектурах

на основе минимального потребительского бюджета и дифференцируется в зависимости от возраста работников, их семейного положения и других социальных факторов.

Удельный вес минимальной заработной платы в общей заработной плате — в среднем около 60 %. При установлении факта нарушения предприятиями соглашения о минимальной заработной плате они подвергаются штрафу специальными бюро префектур.

Вторая часть базовой ставки определяется в зависимости от трудового стажа работников в данной фирме и их способностей, которые оцениваются по балльной системе при присвоении им очередного разряда, ранга, группы квалификации.

Дважды в год — в июле и декабре — по итогам работы фирмы в соответствии с ее доходом и в результате переговоров администрации с профсоюзным органом, а также при ориентировании на уровень других предприятий, работникам выплачивается премия (летом — в среднем 3,5 оклада, зимой — 2,5).

Довольно разнообразен набор дополнительных льгот и выплат для работающих: единовременное вознаграждение тем, кто проработал более 8 лет, выплаты на лечение, страхование жизни, обучение, возможность покупки на благоприятных условиях различных товаров. Проработавшим в фирме до 60-летнего возраста выплачивается вознаграждение в размере заработка за 4,5 года.

Единой тарифной сетки в Японии не существует, и каждая компания, организация, учреждение разрабатывает свою сетку тарифных разрядов (рангов). Разряды могут быть дифференцированы по группам персонала (например, менеджеры, служащие, рабочие), в каждой из которых существует определенное количество разрядов.

Отличительная особенность тарификации в Японии состоит в том, что учитывается широкий круг критериев: кроме сложности выполняемых работ и уровня ответственности работников за результаты учитываются условия труда и физическая нагрузка, душевное напряжение, опытность, способность к самостоятельным решениям, сообразительность, внимание и др.

Единых нормативных материалов по тарификации работ и работников в Японии не существует. В каждой фирме специальный работник-исследователь на все работы заполняет тарифно-квалификационную карту (модель) с подробным описанием сложности и условий их выполнения, а также требований к кадрам. Указанные требования оцениваются в баллах.

Перетарификация работников проводится ежегодно в октябре. В результате каждый работник по истечении определенного времени работы в фирме (как правило, через 4–5 лет) по итогам собеседования с экспертом-социологом, работником отдела кадров или по решению непосредственного руководителя получает балльную оценку своих способностей по каждому из критериев, предусмотренных в карте. По сумме баллов устанавливаются разряд и соответствующий ему размер второй части базовой ставки.

В Японии, как и в других развитых странах, обязательным элементом управления трудом является его нормирование, на основе которого организуются производственные и трудовые процессы, планируются производство, сбыт продукции, необходимые численность и занятость рабочих, рассчитываются производственные мощности, в связи с чем нормирование труда выступает одним из важнейших факторов повышения продуктивности производства. Несмотря на постоянно возрас-

тающий уровень механизации и автоматизации производства, труд как категория производственной деятельности человека продолжает существенно влиять на конечные результаты, а потому актуальным остается и нормирование живого труда.

В качестве нормативной базы на предприятиях Японии применяются так называемые стандарты, т. е. различной степени укрупнения нормативные модули затрат времени на выполнение тех или иных элементов производственных процессов. Эти модули используются для проектирования новых и нормирования изменяющихся процессов. Высокая степень автоматизации производства и труда требует более точного согласования действий системы “человек — машина”. Поэтому наряду с укрупненным используется микроэлементное нормирование.



### **Резюме**

1. Проблемы управления существуют главным образом в сфере работы с персоналом. Управление кадрами предприятия является неотъемлемой частью всей его хозяйственной политики.
2. Кадровая политика предприятия — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по формированию и использованию рабочей силы.
3. В целом процесс планирования человеческих ресурсов состоит из трех этапов: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Такая программа должна предусматривать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, которые необходимы для реализации целей организации.
4. Основные виды планирования — долгосрочное (на 10–15 и более лет), перспективное (на период 5 лет) и текущее (на период до одного года).
5. План работы с персоналом на предприятии содержит три основных раздела: мероприятия по совершенствованию кадрового состава организации; мероприятия по подготовке и повышению квалификации персонала; мероприятия по воспитанию и развитию персонала.
6. Процесс прогнозирования кадровой работы предусматривает четыре этапа: ретроспекцию, диагноз, выбор оптимального метода, прогноз. Основные методы планирования и прогнозирования — балансовый метод, сравнительный анализ, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование.
7. Для расчета перспективной потребности в специалистах и руководящих кадрах основными являются такие методы: штатно-номенклатурный; расчета коэффициента насыщенности; нормативный.



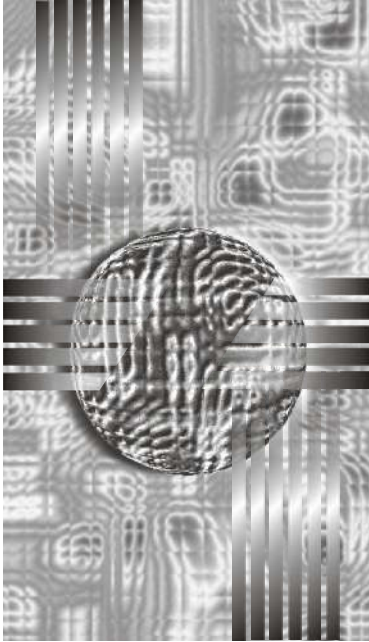
### **Вопросы и задания для повторения**

1. Дайте определение кадровой политики предприятия и кратко опишите ее стратегический и оперативный аспекты.
2. Назовите составные части разработки кадровой стратегии предприятия.
3. Перечислите функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом.
4. Дайте определения кадровой потребности: общей и дополнительной, текущей и перспективной.
5. Опишите составные элементы расчета потребности в дополнительных кадрах.

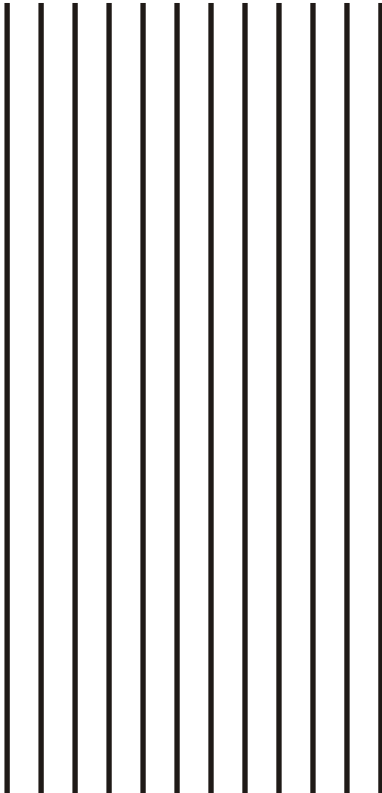
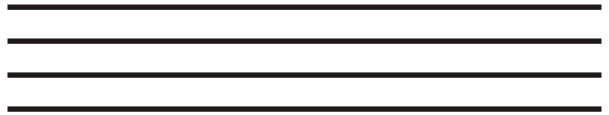


## Литература

1. *Бондаренко А. В.* Японские методы повышения производительности // Экспресс-информация ВЦП. — М., 1991. — Вып. 14.
2. *Ивановская Л. В., Свистунов В. М.* Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
3. *Колесников В. В., Ловков В. А.* Использование трудовых ресурсов в условиях научно-технического прогресса. — Л., 1985.
4. *Косаев А. Г., Маслова И. С., Москович В. М.* Производство, кадры: проблемы сбалансированности. — М., 1988.
5. *Курочкин А. С.* Организация производства: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1997.
6. *Курошева Г. М.* Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.
7. *Медведь Л. А., Багрий Н. Л.* Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. — М., 1990.
8. *Пушкарев Н. Ф.* Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1988.
9. *Система работы с кадрами управления.* — М.: Мысль, 1984.
10. *Современный менеджмент: принципы и правила.* Дайджест зарубежной литературы. — М.; Н. Новгород: УПИК "Патент", 1993.
11. *Социальная защита населения в условиях рынка.* — К.: НИЭИ Минэкономики Украины, 1992.
12. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова.* — М.: ИНФРА-М, 1997.
13. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.
14. *Щёкин Г. В.* Методы определения потребности в кадрах. — К.: Знание, 1989.
15. *Щёкин Г. В.* Основы планирования и прогнозирования кадровой работы. — К.: Знание, 1989.
16. *Экономическая информатика и вычислительная техника: Учебник.* — М.: Финансы и статистика, 1993.
17. *Brotbeck K.* Motivation und Leistung: Mittel und Wege zu einer Humanisierung der Arbeit // Plan. und Prod. — 1976. — **24**. — № 7–8. — S. 5–9.
18. *Director.* — 1988. — № 2.
19. *Feldman D. C.* Careers in organizations: recent trends and future directions // I. Manag. — 1989. — **15**. — № 2. — P. 135–156.
20. *Fortunato R. T.* Educating Top Management. Using the Data You Have to Enhance Tour Program // CUPA J. — 1988. — **39**. — № 4. — P. 19–20.
21. *Fulmer B.* // Personnel. — 1986. — № 2. — P. 70–73.
22. *Garey M. L., Hazelbaker K. L.* Employment growth in the temporary help industry // Director. — 1988. — № 2.
23. *Gonzales J.* En finir avec La notation des fonctionnaires // Regards actual. — 1989. — № 154. — P. 23–33.
24. *Rustemeyer R., Thrien S.* Die Managerin — der manager // Z. Arbeits — und Organisations psychol. — 1989. — **33**. — № 3. — S. 108–116.
25. *Weck Hapnemann H., Frey B. S.* Frauen und Arbeit: Eine ekonomische Betrachtung // Wist: Wirtschaftswiss. — 1989. — **18**. — № 11. — S. 562–568.



## Глава 4



## Основные формы комплектования штата



## Занятость населения: общие положения

*Занятость* — это непротиворечащая конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход). При этом гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду и осуществлять любую не запрещенную законодательством деятельность, в том числе не связанную с выполнением оплачиваемой работы (воспитание детей, ведение домашнего хозяйства, учеба с отрывом от производства, общественная деятельность). Административное принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, за исключением случаев, предусмотренных законодательством. Государство обеспечивает проведение политики содействия продуктивной и свободно избранной занятости, направленной на создание условий для реализации права граждан на труд.

Основу **государственной политики в области занятости** населения составляют следующие принципы:

- обеспечение равных возможностей всем гражданам независимо от расы, пола, отношения к религии, возраста, политических убеждений, национальности и социального положения в реализации права на труд и свободный выбор занятости;
- добровольность труда, в соответствии с которой занятость основана на свободном волеизъявлении граждан;
- активное содействие занятости и снижение уровня безработицы;
- обеспечение социальной защиты в области занятости, проведение специальных мероприятий, способствующих занятости граждан, которые испытывают трудности в поиске работы;
- координация деятельности в области занятости с другими направлениями экономической и социальной политики;
- участие профессиональных союзов, ассоциаций (союзов) работодателей в разработке, реализации и контроле за выполнением мер по обеспечению занятости во взаимодействии с органами государственного управления;
- международное сотрудничество в решении проблем занятости населения.

К *занятому населению* относятся:

- ◆ граждане, работающие по найму, в том числе выполняющие работу за вознаграждение в течение полного либо неполного рабочего дня (недели), а также имеющие оплачиваемую работу, подтвержденную соответствующим договором (контрактом, соглашением), но временно отсутствующие в связи с болезнью, отпуском, забастовкой, временной приостановкой производства;
- ◆ граждане, самостоятельно обеспечивающие себя работой, включая предпринимателей, лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью, фермеров и членов их семей, участвующих в производстве;
- ◆ граждане, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- ◆ военнослужащие.

*Безработными* признаются трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте, которые по независящим от них причинам не имеют работы и заработка (трудового дохода), зарегистрированы в государственной службе занятости как лица, ищущие работу, способные и готовые трудиться, но которым эта служба не предложила подходящей работы. Если нет возможности предоставить безработному подходящую работу, ему можно предложить пройти профессиональную подготовку или переподготовку, повысить свою квалификацию. При этом для граждан, потерявших работу и заработок (трудовой доход), подходящей считается работа, которая соответствует их профессиональной подготовке, учитывает возраст, трудовой стаж и опыт по прежней специальности, транспортную доступность нового рабочего места.

Для содействия занятости населения, удовлетворения потребности граждан в работе, предотвращения безработицы и социальной защиты от ее последствий на различных уровнях разрабатываются государственные программы занятости, которые предусматривают:

- ◆ развитие рабочих мест, повышение экономической заинтересованности предприятий, учреждений и организаций в продуктивных и гибких формах занятости населения;
- ◆ меры содействия занятости населения, проживающего в сельской местности;
- ◆ обеспечение занятости лиц, нуждающихся в социальной защите;
- ◆ совершенствование системы воспроизводства рабочей силы в увязке с развитием рабочих мест, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации, профессиональной ориентации населения; повышение эффективности использования трудовых ресурсов;
- ◆ создание условий для направления высвобождаемых работников в первую очередь в развивающиеся отрасли;
- ◆ совершенствование организационной структуры государственной службы занятости, формирование ее материальной, кадровой, информационной, статистической, финансовой и научно-методической базы;
- ◆ содействие добровольному переселению граждан и членов их семей с выделением соответствующих материальных и финансовых средств.

**Предприятия, учреждения, организации** независимо от форм собственности и хозяйствования содействуют проведению государственной политики занятости на основе:

- соблюдения условий договоров (соглашений), регулирующих трудовые отношения в соответствии с действующим законодательством;
- создания условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих;
- предоставления в установленные сроки информации о наличии вакантных рабочих мест и о возможных увольнениях трудящихся. Указанная информация предоставляется в государственную службу занятости для проведения консультаций и принятия своевременных мер по смягчению неблагоприятных последствий увольнения.

Местные органы власти по предложению и при участии государственной службы занятости организуют **оплачиваемые общественные работы** на предприятиях, в

учреждениях, организациях, находящихся в их собственности, и по договорам — на других предприятиях, в учреждениях, организациях. С лицами, желающими участвовать в общественных работах, заключаются соответствующие договоры. Преимущественным правом на это пользуются граждане, зарегистрированные как безработные.

Реализация продуктивной политики в области занятости населения требует создания эффективного **механизма управления трудовыми ресурсами**, который представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение (перераспределение) и использование\*. Управление трудовыми ресурсами направлено, во-первых, на удовлетворение потребностей хозяйства в квалифицированных кадрах, во-вторых, на обеспечение рациональной занятости населения, в-третьих, на эффективное использование трудовых ресурсов [9].

Система управления трудовыми ресурсами состоит из отдельных подсистем, каждая из которых, в свою очередь, состоит из ряда направлений и элементов, имеющих самостоятельное значение, но способствующих решению общей задачи. Структура системы управления трудовыми ресурсами показана на рис. 9.



## Источники обеспечения предприятий и организаций персоналом

В настоящее время **источниками обеспечения кадровой потребности организаций и предприятий** являются:

- ◆ высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения, распределяющие специалистов по государственным заказам и на основе заключенных с предприятиями, организациями договоров;
- ◆ организованные наборы рабочих и переселение семей;
- ◆ распределение работников через центры занятости населения;
- ◆ самостоятельная работа кадровых служб организаций и предприятий по набору кадров;
- ◆ использование труда учащейся молодежи в свободное от учебных занятий время и др.

Предприятия и организации определяют потребность в дипломированных специалистах с учетом обучения своих работников на заочных и вечерних отделениях высших учебных заведений, внедрения новой техники и технологии, реконструкции и расширения производства, применения прогрессивных нормативов по труду специалистов и служащих.

В условиях перехода к рыночной экономике возникает новый тип взаимодействия высшей школы и производства, предусматривающий целевую подготовку специалистов на основе договоров, заключенных между министерствами и ведомствами, для которых готовятся кадры, а также непосредственно между предприятиями, организациями и высшими учебными заведениями.

\* *Трудовые ресурсы* — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и необходимыми для работы знаниями.



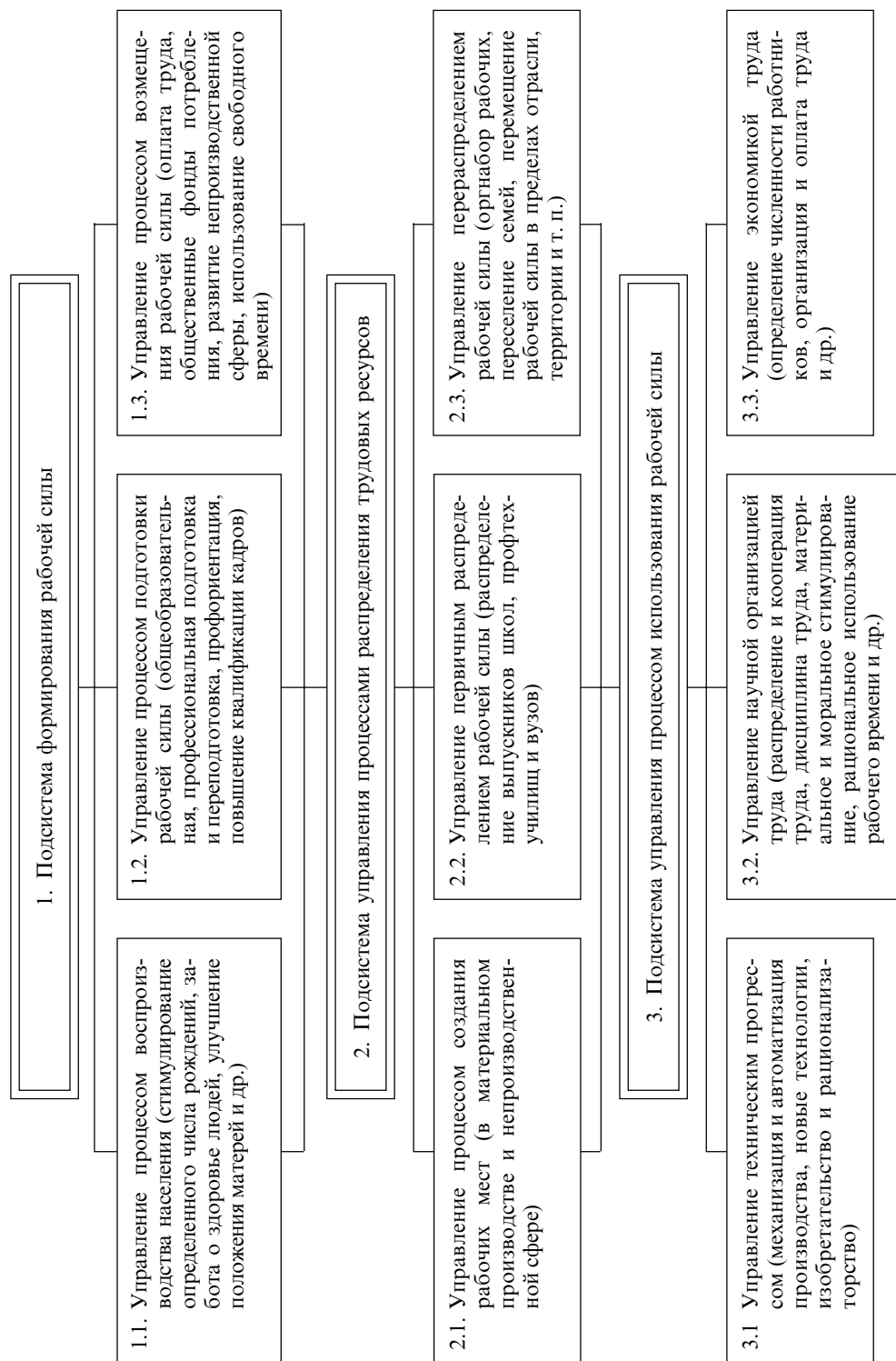


Рис. 9. Система управления трудовыми ресурсами

Работа по улучшению качества подготовки и рациональному использованию **выпускников высших учебных заведений** на производстве должна предусматривать обоснованный расчет дополнительной потребности в квалифицированных специалистах на основе реализации следующих мер: перевода работников, имеющих высшее образование и занятых на рабочих местах, на должности, соответствующие их квалификации; вовлечения практиков, занимающих инженернотехнические должности, в учебу в системе заочного и вечернего высшего образования; отбора и направления на учебу с отрывом от производства перспективных рабочих, имеющих достаточный производственный опыт; предварительного отбора будущих специалистов задолго до окончания ими учебных заведений и организации с ними индивидуальной работы.

Еще одним основным источником обеспечениястроек и предприятий необходимыми кадрами являются **выпускники профессионально-технических училищ**.

Организаторами работы с профессионально-техническими училищами являются кадровые службы, которые под руководством главных инженеров и заместителей руководителей по кадрам обеспечивают реализацию мероприятий по развитию учебно-материальной базы училищ, совершенствованию форм и методов профориентационной и воспитательной работы, закреплению молодых рабочих на производстве. Важность такой работы трудно переоценить, поскольку, как показывают исследования, 15–20 % поступающих в СПТУ оказываются непригодными к получаемой профессии, а более 40 % выпускников впоследствии меняют специальность.

Источником обеспечениястроек и предприятий кадрами является также **организованный набор рабочих** — одна из форм планового привлечения трудящихся на добровольных началах для постоянной или сезонной работы в организациях и на предприятиях.

Предприятия и организации представляют в органы по труду балансовые расчеты дополнительной потребности в рабочей силе и источниках ее обеспечения, в том числе за счет организованного набора. Органы по труду рассматривают их предложения по объемам организованного набора рабочих, анализируют представляемые балансовые расчеты, проверяют возможность приема и размещения рабочих (в том числе рабочих с семьями) и представляют заключения о согласованных объемах организованного набора.

Организации и предприятия направляют своих ответственных представителей в районы набора рабочих для проведения совместно с органами по труду агитационной и справочно-информационной работы, а также своевременно обеспечивают органы по труду справками-обязательствами и необходимыми средствами наглядной агитации (плакатами, листовками, проспектами, другими рекламными и информационно-справочными материалами).

Организации, в которые направлены рабочие по организованному набору, принимают меры по их закреплению на производстве и адаптации в трудовых коллективах, осуществляют учет этих рабочих и создают им условия для обучения, повышения квалификации и профессионального продвижения. Основными структурными подразделениями, обеспечивающими своевременное представление заявок, организацию приема и размещения рабочих, прибывших по организо-

ванному набору, проведение с ними соответствующей работы, являются кадровые службы предприятий.

Одним из важных источников обеспечениястроек и предприятий кадрами является **внутригородское (внутрирайонное) перераспределение рабочей силы** через центры занятости населения. Эти государственные органы осуществляют трудоустройство граждан с учетом их индивидуальных пожеланий, профессиональной подготовки и рекомендаций специалистов по профориентации, а также обеспечивают своевременное трудоустройство высвобождаемых работников и их регистрацию, в установленном порядке трудоустраивают выпускников средних общеобразовательных школ, способствуют комплектованию учащимися профессионально-технических училищ и пр.

**Деятельность кадровых служб** организаций и предприятий по привлечению рабочей силы на производство наряду с перечисленными формами кадрового обеспечения предусматривает:

- постоянное развитие и совершенствование организации профессиональной ориентации учащихся средних общеобразовательных школ и другой молодежи;
- создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих работников;
- такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации.

Система организации подбора и расстановки рабочих кадров в условиях предприятия, организации показана на рис. 10.

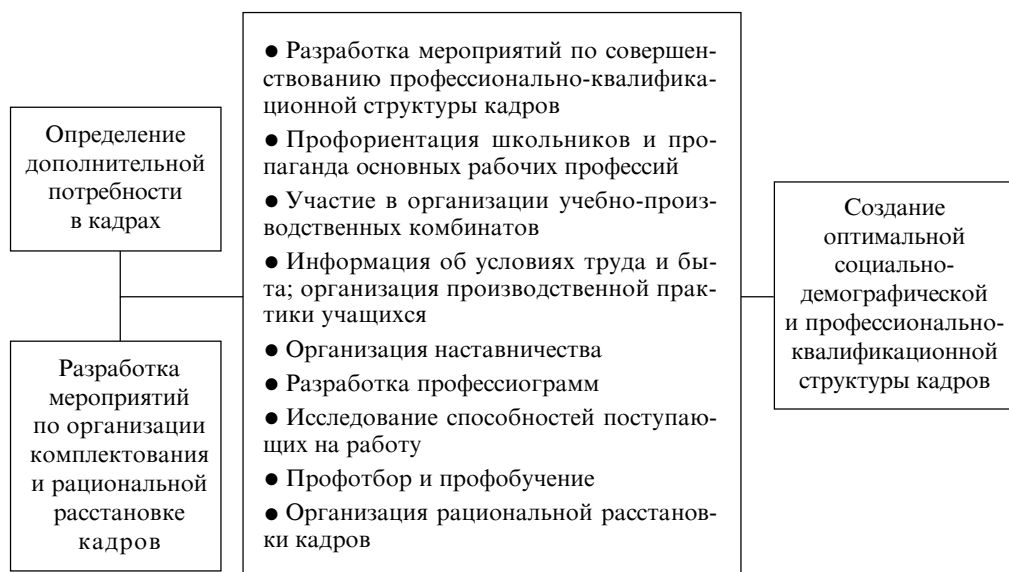


Рис. 10. Система организации подбора и расстановки рабочих кадров в условиях предприятия, организации

Кадровый набор ведется, как правило, из внешних и внутренних источников [5]. К средствам внешнего отбора относятся публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах; обращение к органам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим кадры; обращение к различным учебным заведениям. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей фирмы. Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих работников о любой открывающейся вакансии. Хорошим методом является и обращение к сотрудникам фирмы с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых [5].

Таким образом, **планирование и организация обеспечениястроек и предприятий необходимыми кадрами представляет собой систему различных форм и методов работы, направленных на своевременное и качественное комплектование организаций кадрами, что создает необходимые условия для успешного выполнения производственной программы и социального развития трудовых коллективов.**



## **Занятость населения и комплектование штата за рубежом**

В промышленно развитых странах интенсификация производства и структурная перестройка экономики ведут к сокращению занятости во многих отраслях промышленности. В основном это касается представителей массовых рабочих профессий — механиков, сварщиков, мало- и неквалифицированных рабочих.

Вместе с тем, по данным комиссии ЕЭС, на предприятиях стран Западной Европы можно создать 700 тыс. новых рабочих мест. При этом одним из главных условий увеличения занятости является улучшение профессиональной подготовки кандидатов на новые рабочие места. Поэтому промышленно развитые страны в настоящее время уделяют много внимания **совершенствованию профессиональной подготовки и структуры занятости населения.** Так, в Соединенных Штатах Америки разработана всеобъемлющая программа занятости и профессиональной подготовки, в которой предусматривается, что за центром сохраняется общий контроль и координация деятельности всех учебных программ. Право распоряжаться денежными средствами и принимать решения делегировано на уровень администраций штатов. В целом американские корпорации выделяют на подготовку и переподготовку персонала примерно 30 млрд долларов, т. е. значительно больше, чем государство.

Квалификация рабочих, по данным экономистов, морально устаревает в среднем через каждые 10 лет. При этом система образования отстает от уровня развития техники и технологии производства на 5–10 лет, что выдвигает на одно из первых мест проблему переподготовки кадров.

Переподготовка рабочих потребовала создания системы специальных подразделений фирм: учебных центров и курсов, отделов кадровой политики, подраз-

делений по разработке нового учебного оборудования, отделов по анализу экономической эффективности и т. п. Например, систему профессиональной подготовки имеют 80 % предприятий Японии. При этом различают три типа профессиональной подготовки:

- индивидуальное обучение на конкретном рабочем месте (70 % всех учебных занятий);
- программы, рассчитанные на одновременное обучение различных категорий персонала;
- программы, не только касающиеся определенных функций на конкретном рабочем месте, но и связанные с приобретением знаний общего характера.

В последние годы в промышленно развитых странах гораздо активнее идет **процесс смены рабочих мест**, что связано с нарастанием высвобождения работников из различных отраслей промышленности. Например, в США около 40 % всех работников занимают свое рабочее место не более двух лет, в ФРГ и Великобритании — соответственно 25 и 24 %. Поэтому очень быстро растет количество занятых неполный рабочий день. Ставится задача непрерывной подготовки кадров и действенной системы организации занятости населения. Считается, что средний американец будет менять рабочее место 4–6 раз в течение жизни, что обуславливает повышение роли государственных служб трудоустройства.

Западные эксперты отмечают три основных фактора, влияющих на процессы **высвобождения рабочей силы**: структурную перестройку мировой промышленности, технологический прогресс, увеличение числа работающих женщин.

В новых условиях службы трудоустройства приступили к сканированию необходимого числа рабочих и служащих по профессиям, составлению прогнозов. Отмечается активная связь служб трудоустройства с государственными органами в сфере социального страхования и подготовки кадров. Службы трудоустройства оказывают помощь в **профессиональной переориентации** высвобождаемым работникам. Например, в Великобритании специально назначенный представитель службы занятости заблаговременно посещает подлежащие реорганизации фирмы и выясняет (путем интервьюирования работников), какая именно переориентация нужна.

**Переподготовка** осуществляется государственными учреждениями, организациями предпринимателей или организациями трудящихся. Например, во Франции создана национальная ассоциация профессиональной подготовки, с которой предпринимателям достаточно заключить контракт. В ряде стран выплачивается пособие на время переподготовки (так, в ФРГ размер пособия составляет 80 % оклада по последнему месту работы).

Западные специалисты считают, что лучший регулятор перераспределения рабочей силы — **рыночные отношения**. Они “умнее” любого правительства. Поэтому основная задача управляющих персоналом — подготовка кадров для новых рабочих мест. Способность занять рабочее место в XXI веке будет определяться прежде всего уровнем квалификации каждого отдельного взрослого члена общества.

Комплексная автоматизация и механизация, внедрение гибких автоматизированных производств и роботов, применение ЭВМ и микропроцессорной техники коренным образом преобразуют общественные потребности в технических и других профессиях. В известном английском журнале “Экономист” высказывалось

мнение, что уже сейчас работникам требуется всего два десятилетия, чтобы пройти по всему циклу, связанному с приобретением, освоением профессии и сменой ее на другую. В начале XXI века десять лет будет для этого слишком большим сроком.

На изменение структуры спроса и предложения рабочей силы существенно влияет информационная технология. Увеличивается потребность в специалистах **новых профессий** — аналитиках систем, инженерах и техниках по обслуживанию ЭВМ и др.

Названные тенденции усиливают процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы, что ставит ряд острых социальных и экономических проблем, связанных с высвобождением и трудоустройством работников. Чтобы ослабить эти проблемы, принимаются специальные государственные программы, а корпорации и фирмы проводят сокращение работников поэтапно, обеспечивая при этом принятие соответствующих мер. Рассмотрим пример сокращения работников на опыте конкретной фирмы.

После решения о закрытии одного из своих неконкурентоспособных филиалов американской фирме “Дженерал электрик” предстояло уволить 900 служащих. Вместо того, чтобы избавиться от них в один день, фирма провела увольнение поэтапно за три года. В первый год фирма создала для своих бывших сотрудников обучающий центр, назначение которого — помочь этим людям найти свое место на предприятиях других компаний, а также получить новые профессиональные умения и навыки. Кроме того, центр занимается централизованным поиском рабочих мест для своих клиентов, используя любые возможности, вплоть до объявлений, рекламирующих профессиональный уровень и способности их работников в центральной и местной печати. На оборудование центра было затрачено 400 тыс. долларов, из них 18 — на компьютерную систему для тестирования и выявления потенциальных способностей людей к новому роду деятельности. Создание центра в значительной степени способствовало оздоровлению морального климата в рабочих коллективах и повышению престижа фирмы.

**Набор персонала** Западные эксперты обращают внимание менеджеров на усиление **конкурентной борьбы фирм за привлечение квалифицированных кадров**, перспективных выпускников вузов, руководящих работников всех уровней. При этом отмечается, что в настоящее время крупные предприятия решают вопросы **кадрового маркетинга** гораздо успешнее, чем мелкие и средние. В этом им в большой степени помогают целевые долгосрочные стратегии, при которых используются такие инструменты, как выплата студентам стипендий, денежное поощрение дипломных работ, предоставление учащимся вузов рабочих мест во время прохождения практики или каникул, приглашение студентов на ярмарки, к участию в учебных предпринимательских играх. Названные меры позволяют большим компаниям получать “адреса” молодых специалистов любой квалификации, достигая тем самым значительных кадровых преимуществ перед мелкими и средними фирмами.

Консультанты рекомендуют небольшим фирмам для решения проблемы кадрового маркетинга объединиться в так называемый пул, в рамках которого они на основе общих интересов смогли бы осуществлять целенаправленный подбор и подготовку персонала. Мелкие и средние предприятия, не имеющие крупных подразделений по работе с персоналом, могут также прибегать к услугам посредничес-

ких фирм, занимающихся кадровым набором. Например, в США сформировалась **сеть посреднических фирм (бюро)**, основная функция которых — обеспечение предприятий **временными работниками**. Предприятие-клиент выплачивает фирме гонорар, куда входит зарплата работника и оплата услуг фирмы, а фирма-посредник несет ответственность за уровень квалификации работника, его дисциплинированность и качество работы. Основную часть временных работников (до 60 %) составляют секретари, машинистки, операторы ЭВМ, делопроизводители, бухгалтеры и агенты по сбыту. Заявки от предприятий-клиентов поступают заблаговременно, не позднее двух дней до начала работы. Но возможны экстренные случаи, когда необходимо найти работника в течение нескольких часов, поэтому фирма должна иметь большой резерв временных работников. Средняя численность персонала такой фирмы — 80 человек.

В США весьма распространен еще один вид посреднических услуг в работе с персоналом — **подбор менеджеров среднего звена и выше**. Например, фирма “Менеджмент рекрутерс”, специализирующаяся на данном виде услуг, имеет более 300 отделений по всей стране. Оказываемые ею услуги довольно высоко оплачиваются заказчиками: в размере трети годового оклада каждого поставленного работника. Для отбора двух менеджеров в неделю через 8 работников одного отделения фирмы за год проходит 50 тыс. человек. Весь процесс подбора занимает примерно два месяца, и подбор двух–трех наиболее удачных претендентов осуществляется из 60 и более кандидатов. Таких специализированных фирм — своего рода отделов кадров, вынесенных за проходную, — в одном Нью-Йорке несколько сотен.

Близкой проблематикой заняты **организации по управленческому консультированию**, где работают различные специалисты: инженеры, экономисты, психологи и социологи, но преимущественно — выпускники школ бизнеса (80 % в США и 60 % в Великобритании). Консультантов подбирают особенно тщательно. Например, в США консультационной фирмой “Ти-Ай” из 2,5 тыс. работников, подавших заявления, на работу принято только 67, т. е. отобрано менее 3 % кандидатов. В крупной консультационной фирме “Маккензи” только на психологическую оценку кандидатов ежегодно выделяется 400 тыс. долларов. Предприятиям по управлению персоналом предоставляются консультации в таких направлениях, как разработка кадровой политики организации, выбор методов совершенствования управления персоналом, подбор и расстановка кадров, планирование повышения квалификации руководителей, специалистов и исполнителей, стимулирование и совершенствование социально-психологического климата и др. Консультант может также привить руководителю навыки эффективного общения с коллективом, мотивации и стимулирования подчиненных и др.

Основной целью консультационных фирм является оказание помощи в структурной перестройке предприятий и организаций, переводе их работы на качественно более высокий организационный уровень. На Западе средняя оплата консультанта колеблется от 300 до 1000 долларов в день, тем не менее это считается выгодным для заказчика. В большинстве случаев стоимость консультативных услуг не превышает 3–5 % приносимого ими экономического эффекта.

Главным посредником на рынке труда в промышленно развитых капиталистических странах являются **государственные службы трудоустройства**.

Наиболее типичные функции служб трудоустройства:

- регистрация свободных рабочих мест и безработных, достижение баланса между ними и направление безработных по конкретным адресам;
- профориентация и консультирование по проблемам занятости, подготовка и переподготовка безработных;
- распространение информации о рынке рабочей силы, маркетинг услуг по трудоустройству;
- оказание активного содействия специальным группам (инвалидам, эмигрантам, выпускникам учебных заведений и др.), регистрация лиц, которым полагается пособие по безработице.

Государственные службы трудоустройства (занятости) являются одним из центральных звеньев формирования и претворения в жизнь программ развития рынка труда для достижения прогнозируемых на национальном уровне целей. Общая для деятельности этих служб цель — достичь баланса между наличием вакансий и числом тех, кто ищет работу. Различия касаются в основном степени вмешательства служб в процесс регулирования на рынке рабочей силы, характера взаимоотношений с клиентурой, набора выполняемых функций и характера связи с системами страхования на случай потери рабочего места. При этом **эффективность работы службы трудоустройства** определяется не количеством трудоустроенных, а быстротой, с которой вакансии заполняются.

К категории выступающих на рынке труда контрагентов можно отнести нанимателей (предпринимателей), безработных или ищущих работу, а также частных посредников, которые являются конкурентами служб трудоустройства. Наличие частных бюро по трудоустройству (которые преследуют прежде всего цель получить прибыль) более характерно для стран, где свобода действия рыночных сил не сдерживается (например, для США и Великобритании).

Например, в Бельгии и Швеции предприниматели обязаны официально уведомлять о наличии вакансий. Вместе с тем наниматели свободны в выборе кандидатов независимо от того, кем они предложены. При этом, как показывает практика, когда процедура уведомления носит обязательный характер, предприниматели зачастую прибегают к злоупотреблениям (например, сообщают об имеющихся вакансиях, которые уже заполнены).

Практически во всех западных странах деятельность служб трудоустройства бесплатна для безработных и нанимателей, хотя в Англии, например, предприниматели должны частично оплачивать расходы в связи с наймом сотрудников из категории управляющих.

Раньше службы занятости осуществляли функцию страхования на случай безработицы, однако рост последней сделал эту функцию нерентабельной. Поэтому во многих странах появилась тенденция к отделению служб трудоустройства от служб по выплате пособий по безработице. Обычной практикой в настоящее время является передача функции материального обеспечения безработных службе социального страхования.

Осуществляя функцию трудоустройства, служба занятости действует как посредник, соединяя двух главных контрагентов на рынке рабочей силы. Учитывая некоторую их несовместимость, она принимает меры к сближению потребностей на-



нимателей с интересами лиц, ищущих работу. Техника трудоустройства заключается в сравнении спецификаций на наличные рабочие места (вакансий) с численностью, уровнем подготовки и профессиональной структурой безработных. Акцент может быть сделан на потребности как предпринимателей, так и лиц, ищущих работу.

Все западные страны быстро переняли опыт Швеции, где был внедрен принцип так называемого самообслуживания в поисках работы. Его суть заключается в том, что сами ищущие работу определяют, какую конкретную работу они смогут выполнить. Это дает возможность сосредоточить усилия на тех, кто нуждается в интенсивной помощи. **Система личных досье (карточек)** предполагает, что заявитель представляется работодателю в объеме информации, содержащейся на него в досье службы занятости. Более совершенная система предполагает использование интервью и индивидуальную регистрацию. Важным этапом в развитии службы трудоустройства стало применение компьютера.

Далее кратко описаны особенности функционирования служб занятости в ряде стран мира.

- ◆ В Австралии безработный проходит непродолжительное интервьюирование перед тем, как получает направление к работодателю. Информация о наличных местах распространяется по телефону.
- ◆ В Канаде создан национальный банк данных рабочих мест и осуществлена компьютеризация деятельности службы трудоустройства.
- ◆ В ФРГ также осуществлена компьютеризация работы службы занятости, в частности, для категории высококвалифицированных рабочих.
- ◆ В Финляндии система самообслуживания для безработных дополняется активной рекламой печатных органов, которые обязаны регулярно публиковать информацию о свободных рабочих местах.
- ◆ В Японии введена трехступенчатая служба трудоустройства: во-первых, для кандидатов, которые осознают свои возможности и потребности; во-вторых, для тех, у кого имеются проблемы; в-третьих, для тех, кто находится в трудном положении. Особенно значительны успехи японской службы трудоустройства в применении компьютеризованных методов обработки данных. Основную информацию о рынке труда можно получить с терминала в любом районном бюро трудоустройства страны.
- ◆ В Швейцарии местные бюро занятости обрабатывают лишь простейшие случаи, а более сложные дела передаются в региональные или кантональные бюро.
- ◆ В Великобритании со списком имеющихся вакансий рабочих мест можно ознакомиться в почтовых отделениях, библиотеках, университетах и других учебных заведениях.
- ◆ В США широко применяется практика поиска работы на групповой основе, предусматривающая организованный поиск работы, обучение первоначальным навыкам и умению находить контакт с предпринимателем. В каждом штате введена централизованная система сбора и обработки информации с помощью ЭВМ (данные обновляются еженедельно).

### Кабинеты по оказанию помощи уволенным (“аутплейсмент”)\*

Американский термин “аутплейсмент” имеет два значения:

- новая форма расторжения трудового договора между предприятием и одним или несколькими работниками;
- комплекс методов и средств, используемых специализированными кабинетами для оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки при наиболее благоприятных условиях. Услуги кабинета оплачивает предприятие, с которым увольняемый расторгает соглашение. При этом форма расторжения может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по собственному желанию, по соглашению обеих сторон.

Правовой статус увольняющегося, пользующегося услугами специализированного кабинета, обусловлен конкретной причиной и формой увольнения. При этом действие трудового договора может быть еще не прекращено. Увольняемый либо продолжает трудиться на предприятии в прежней или новой должности вплоть до установленного ему срока, к которому он должен найти новое место работы, либо уже не выполняет своих производственных функций. К осуществлению программы “аутплейсмент” приступают при условии принятия окончательного решения об увольнении, отсутствия конфликтной ситуации между сторонами, наличия у увольняемого достаточного времени для поиска нового места работы.

Хотя в настоящее время “аутплейсмент” не предусмотрен законодательством, на некоторых предприятиях в трудовые договоры включен пункт, обуславливающий оказание помощи уволенным в подыскании нового места работы силами специализированных кабинетов. Администрация, увольняемый работник и специализированный кабинет заключают трехсторонний договор, в котором определяются условия проведения “аутплейсмента”, права и обязанности участвующих сторон. При групповом увольнении договор заключается с каждым увольняемым. Этот договор представляет собой самостоятельный документ и не освобождает предприятие от обязательств по другим соглашениям (индивидуальным, коллективным трудовым договорам и др.).

**Процесс “аутплейсмента”** предусматривает семь этапов.

Первый этап — подведение итогов предыдущей трудовой деятельности увольняемого работника. Этот этап базовый, так как последующие фазы (разработка проекта карьеры, определение стратегии и методов поиска работы) непосредственно вытекают из оценки предшествующей работы кандидата. Результатом данного этапа является баланс возможностей увольняемого работника на основе его личностных характеристик (образование, опыт, мотивация, ограничивающие факторы, потенциальные возможности) и объективных условий на рынке труда. На этой стадии применяется метод работы в группах, которые состоят из специалистов, занимающихся каким-либо отдельным аспектом (индивидуальные данные и поведение кандидата, его предшествующая трудовая деятельность, объем знаний и умений). При разработке баланса используются методы собеседования, тесты самооценки, психологические тесты, оценка достигнутых результатов и профессиональных навыков, графологический анализ. Полученные результаты не могут быть переданы третьим лицам.

\* *Deschecmaikere F. De L'outplacement // Personnel. — 1989. — № 308. — P. 59–65.*

Второй этап — разработка проекта или нескольких его вариантов на основе данных баланса.

Третий этап — оценка проекта методом стратегического маркетинга. Возможности работника могут быть представлены в виде графика, на одной из осей которого фиксируется величина, характеризующая ситуацию на рынке труда, а на другой — шансы данного кандидата. Выбирается вариант проекта, в котором положение работника наиболее благоприятно.

Четвертый этап — определение стратегии поиска нового места работы исходя из содержания проекта карьеры, сектора рынка труда, типа рабочего места, целей организаций, действующих на рынке труда, и отдельных кандидатов.

Пятый этап — обучение кандидатов методам поиска работы. Выбор методов зависит от типа применяемой стратегии. Используются как традиционные методы (изучение автобиографии кандидата, анализ потребностей рынка), так и менее известные, но подчас более эффективные (например, сетевые графики). Осуществляются психологическая подготовка кандидатов, обучение их навыкам межличностных контактов.

Шестой этап — вовлечение кандидата в оперативный поиск с использованием средств электронно-вычислительной техники (проводится под контролем консультанта).

Седьмой этап — контроль за действиями кандидата на основе систематического анализа результатов и при необходимости корректировка плана поиска (например, в связи с поступлением новой информации, изменением методов поиска). При этом консультант выступает в роли партнера кандидата, обсуждая с ним возникающие проблемы, оценивая предложения работодателей, анализируя пункты договоров. В течение года с момента поступления на новую работу специализированный кабинет держит кандидата в поле зрения.

Как правило, индивидуализированную помощь кабинетов получают инженерно-технические работники, а групповой “аутплейсмент” охватывает работников, относящихся к разным иерархическим уровням. Работа ведется в группах из пяти–восьми человек.

При оказании содействия по трудоустройству кабинеты вступают в контакт с рынком труда. Функции таких кабинетов:

- создание банков данных о предприятиях и свободных рабочих местах на основе систематического сбора информации;
- организация информационной сети, включая картотеку предприятий, кандидатов на рабочие места, систему связи, с помощью которой кандидаты могут круглосуточно контактировать с кабинетом и между собой из любой географической точки;
- организация группы маркетинга, осуществляющей поиск необходимых рабочих мест. В зависимости от ситуации в такие группы помимо специалистов кабинета могут входить и уволенные работники, которых обучают методам маркетинга (установлению контактов по телефону, пользованию картотеками и их ведению, организации поиска и др.). Такой подход обеспечивает правильность выбора типа помощи каждому кандидату в зависимости от его самостоятельности.

В связи с тем, что в посреднических услугах нуждается большое количество лиц, кабинеты располагают учебными помещениями, индивидуальными средствами информатики, видеосистемами, собственными столовыми и даже гостиницами на случай приема кандидатов из различных регионов. Желательно, чтобы эти центры были территориально удалены от предприятий, на которых проведены увольнения, с целью прервать контакты уволенных с теми, кто продолжает работать.

В ближайшие годы “аутплейсмент”, несомненно, существенно изменится. Возможно, он будет отнесен к категории страховых услуг, предлагаемых предприятию как дополнительное средство покрытия риска безработицы, тогда как для работников эта услуга станет дополнительной гарантией занятости.



### **Резюме**

1. Занятость — это непротиворечащая конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход).

2. Механизм управления трудовыми ресурсами представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение, перераспределение и использование. Трудовые ресурсы — это часть населения, физически развитая, обладающая умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в общественном производстве.

3. Источниками обеспечения предприятий и организаций кадрами являются высшие и средние учебные заведения; организованные наборы рабочих и переселение семей; распределение трудовых ресурсов через центры занятости; самостоятельная работа кадровых служб по набору персонала; использование труда учащейся молодежи и других групп незанятого населения.

4. Квалификация работников морально устаревает в среднем через каждые 10 лет, а система образования отстает от уровня развития техники и технологии производства на 5–10 лет, что выдвигает на одно из первых мест в области набора персонала проблему переподготовки кадров.

5. Лучший регулятор перераспределения рабочей силы — это рыночные отношения. Они “умнее” любого правительства. Поэтому основная задача управляющих персоналом — подготовка кадров для новых рабочих мест.



### **Вопросы и задания для повторения**

1. Какие категории граждан относятся к занятому населению? Кто признается безработным?
2. Какие мероприятия предусматриваются государственными программами занятости?
3. Что такое общественные работы?
4. Опишите составляющие системы управления трудовыми ресурсами.
5. Из каких основных источников комплектуется персонал кадровых служб?



## **Деловая игра**

### **Вступление в должность начальника цеха**

#### **Цели деловой игры**

1. Выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности.
2. Выработка умения представлять себя трудовому коллективу при первом знакомстве и правильно строить рассказ о своем жизненном пути и своей позиции.
3. Выработка умения выделять главные направления своей деятельности, определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

Новому начальнику цеха приходится начинать свою деятельность в условиях неопределенности. Успех этой деятельности зависит от того, насколько он подготовлен анализировать обстановку, выделять главные направления и принимать квалифицированные решения при имеющемся дефиците времени, воздействовать на коллектив для достижения высоких конечных результатов.

Начальник цеха активно участвует в формировании и развитии коллектива. Он воздействует на общественные отношения, способствует активизации человеческого фактора, созданию нормального психологического климата в коллективе.

Всезрастающий объем влияния начальника цеха на трудовой коллектив требует от него умения вовремя увидеть проблему, проанализировать ее и определить первоочередные задачи, ясно осознать свое место в структуре управления трудовым коллективом.

Приход молодого начальника цеха является важным событием как для коллектива, так и для него самого. Как правило, у коллектива цеха возникают вопросы: как изменится обстановка в цехе? Какие изменения произойдут в повседневном укладе трудовой деятельности? Как изменятся стиль и методы руководства?

Молодой руководитель цеха также обеспокоен тем, как воспримет его коллектив цеха, какие взаимоотношения сложатся с заместителями, аппаратом управления цеха и службами заводоуправления.

#### **Исходная информация**

Механосборочный цех имеет большую номенклатуру различных изделий. В цехе четыре участка: механический, станков с ЧПУ, слесарный и сборочный. Общая численность работающих — 250 человек.

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять установленные задания. Однако в последнее время в цехе возросла текучесть кадров на механическом участке, имеет место недокомплект наладчиков станков с ЧПУ, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушались сроки ремонта и наладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. Так, за прошедший год цех всего дважды выполнил плановое задание. За два последних года сменились два начальника участка и три мастера. В цехе отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки. (Для анализа целесообразно дать основные технико-экономические показатели цеха.)

### **Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры**

Каждому участнику деловой игры предлагается исполнить роль начальника цеха и решить несколько задач.

#### **Задача 1**

Вашу кандидатуру выдвинули для участия в конкурсе на должность начальника механосборочного цеха.

1. Как Вы представляете себе сложившуюся в цехе ситуацию?
2. Сформулируйте основные проблемы цеха и причины их возникновения.
3. Разработайте предложения по коренному улучшению деятельности цеха.
4. Определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум, программу-максимум).

#### **Задача 2**

Вас назначили на должность начальника цеха. Перед Вами стоит непростая задача — познакомиться с коллективом цеха. Подготовьте план своего выступления-знакомства:

1. Ваш жизненный путь, семейное положение, достижения, Ваше прошлое и настоящее, любимое занятие.
2. Что Вас побудило согласиться занять должность начальника данного цеха.

#### **Задача 3**

1. Ваше отношение к аппарату управления и заместителям.
2. Какими Вы представляете себе новые обязанности, права и полномочия? Как Вы собираетесь делегировать права и полномочия заместителям?

#### **Задача 4**

Перед начальником цеха в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Сформулируйте, с чего Вы начнете первый трудовой день на должности начальника цеха.
2. Какими проблемами займетесь в первую очередь?
3. С кем, по Вашему мнению, необходимо встретиться и побеседовать?
4. Как и от кого следует потребовать документацию или информацию?

#### **Задача 5**

1. Определите порядок работы со своими заместителями.
2. Определите порядок взаимодействия с профсоюзами и трудовым коллективом.
3. Определите Ваши взаимоотношения со службами заводоуправления и коллегами.

#### **Задача 6**

Разработайте перспективный план своей деятельности по решению узловых вопросов и регламент собственной работы.

### Подведение итогов деловой игры

Каждый слушатель должен подготовить предложения по решению каждой задачи:

- оценить ситуацию в цехе (задача 1);
- ясно и четко сформулировать проблемы цеха;
- определить практические пути реализации выявленных проблем;
- провести выступление-знакомство с коллективом цеха (задача 2);
- сформулировать стиль руководства и работы с аппаратом управления (задачи 3, 5);
- составить план первого трудового дня (задача 4);
- разработать и обосновать план личной работы (задача 6).

В обсуждении деловой игры “Вступление в должность начальника цеха” участвует вся группа. Целесообразно отработать каждую задачу на основе дискуссии и выработать общие подходы.

Итоги деловой игры подводит преподаватель. Следует обратить внимание на характерные недостатки при изложении ответов на поставленные вопросы, выделить основные мысли. Отметить, что удалось слушателям разрешить в деловой игре и чего не удалось; выделить основные точки зрения относительно того, что должны учесть слушатели в своей будущей практической работе при подготовке к занятию новой должности. Отметить вклад каждого участника деловой игры в разрешение каждой задачи. Обратит внимание слушателей, что коллектив цеха на первых порах деятельности нового начальника обязательно будет сравнивать его с прежним начальником цеха. Действия нового начальника цеха будут восприниматься по-разному как рядовыми работниками, так и его ближайшими помощниками. Необходимо оказать слушателям помощь в вопросах самоанализа деятельности и внесения необходимых корректив в стиль руководства.

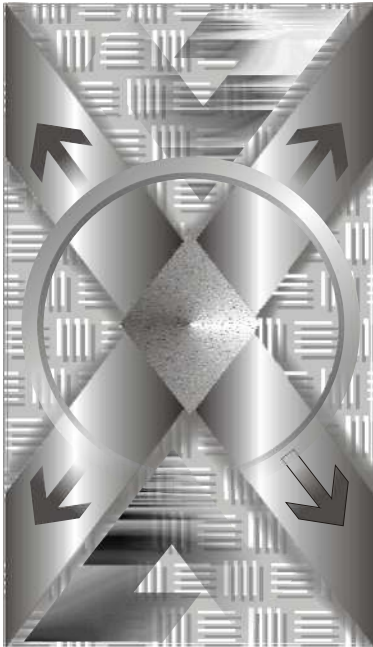


### Литература

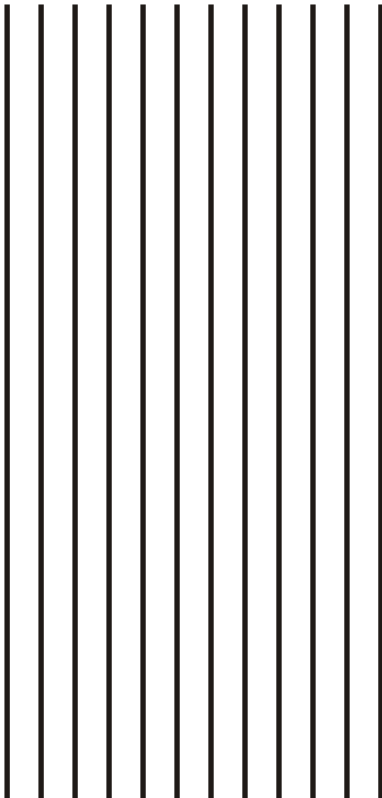
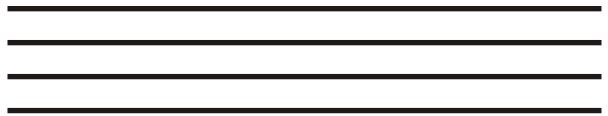
1. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Управление занятостью населения: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
2. Белкин Е. В. Человеческий фактор общественного производства. — М.: Мысль, 1989.
3. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: ДелоЛТД, 1993.
4. Дорошенко Л. С. Управление трудовыми ресурсами. — К.: МАУП, 1997.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
6. Население и трудовые ресурсы: Справочник / Сост А. Г. Новицкий. — М.: Мысль, 1990.
7. Паишков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право. — М.: Юрид. лит., 1989.
8. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1997.
9. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
10. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. — К.: Тэхніка, 1990.

11. *Савельев А. Я., Зуев В. М., Галаган А. И.* Высшее образование. — М., 1990.
12. *Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко.* — М.: Высш. шк., 1991.
13. *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М.: ВНИЭНТИ, 1992.
14. *Тулеников Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
15. *Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие.* — М.: Экономика, 1987.
16. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления кадрами за рубежом. — К.: Знание, 1989.
17. *Щёкин Г. В.* Организованные формы обеспечения предприятий и строек кадрами. — К.: Знание, 1989.
18. *Bommel S.* Vingt — cing Bonnes raisons diaccueillr des stagiaires // Usine nouv. — 1989. — № 2242. — S. 127–128.
19. *Deschecmaikere F.* De L'outplacement // Personnel. — 1989. — № 308. — P. 59–65.
20. *Duffy P. Y.* The employes polygraph protection act of 1988 // CUPA J. — 1989. — **40**. — № 2. — P. 29–42.
21. *Ferm E. F., Avila R. A., Grewal D.* Salestforce turnover: those who left and those who stayed // Ind. Market. Manag. — 1989. — **68**. — № 1. — P. 1–9.
22. *Gould C. R.* The rate for the job // Rec. Manag. J. — 1989. — **1**. — P. 12–18.
23. *Lee R. A., Piper J.* The graduate promotion process: understanding the “soft” side // Pers. Rev. — 1989. — **18**. — № 3. — P. 36–47.
24. *Lysons K.* Moment in purchasing — making it management // Purchas. and Supply Manag. — 1989. — № 9. — P. 34–36.
25. *Schoess C.* Heir haben wir noch Notivations — Peserven // Ind. Organiss. — 1977. — **46**. — № 2. — S. 77–80.
26. *Steff M.* Human relations in indystry // Omega. — 1986. — **4**. — № 6. — P. 636–642.
27. *Suruki N.* // Manag. Japan. — 1986. — № 2. — P. 17–30.
28. *Urbanova J.* Prognoza struktury pracovni doby ye vypselych Kapitalisticrych zemich // Trend. — 1989. — **21**. — № 4.
29. *Vollmer R.* Personalmarketing-Uberlebensfrage fur Klein- und Mittelbetriebe // Ostwestfal. Wirt. — 1989. — **44**. — № 12. — S. 38.
30. *Walker J. W.* Let's get realistic about career pathes // Hum. Resour. Manag. — 1976. — **15**. — № 1. — P. 7.





## Глава 5



## Основы профессиональной ориентации

На рубеже XX столетия индустриальный прогресс, обратив интересы общества к производственной деятельности, способствовал зарождению профессиональной ориентации. Здесь пионером выступил автор книги “Выбор профессии” Парсон, организовавший в Бостоне (США) специальное бюро, в задачи которого входило:

- помочь личности с помощью психологических тестов получить информацию о своих психических свойствах и способностях;
- ознакомиться с требованиями, которые предъявляются различными профессиями к психофизической организации человека;
- сопоставив эти две группы сведений, дать рациональную рекомендацию.



## Профессиональная ориентация как система

Основой эффективного и качественного обеспечения организаций и предприятий кадрами необходимых профессий и квалификаций является профориентационная работа среди учащихся средних общеобразовательных школ, которые в современных условиях воспроизводства рабочей силы являются важным источником пополнения трудовых ресурсов строек и промышленных производств.

В условиях многоотраслевого хозяйства выпускнику школы непросто представить себе потребность производства в кадрах тех или иных профессий, реальные возможности трудоустройства или продолжения учебы, специфику различных профессий, а также правильно оценить свои наклонности и способности. В настоящее время существует более 40 тыс. профессий. Ежегодно рождается более 500 новых профессий, причем естественное отмирание старых профессий происходит медленнее, чем возникновение новых [1]. В то же время результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что производительность труда работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям профессии, в среднем на 20 % выше, чем у тех, кто таким требованиям не соответствует, а около 40 % работников, меняющих место работы, — это те, кто избрал работу не по способностям. Поэтому организация профессиональной ориентации молодежи является важным условием повышения эффективности деятельности организаций и предприятий. Под *профессиональной ориентацией* понимается научно обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая современному вовлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека.

Организация профессиональной ориентации состоит из нескольких взаимосвязанных этапов: профессиональной информации, профессиональной консультации, профессионального отбора и профессиональной адаптации.

*Профессиональная информация* (шире — профпросвещение) призвана обеспечить постоянное и планомерное профессиональное информирование учащихся общеобразовательных школ, их преподавателей и родителей; организацию профессиональной пропаганды ведущих и массовых профессий; установление и укрепление постоянных контактов между коллективами организаций, предприятий, профессионально-технических училищ и общеобразовательных школ.

Задачи *профессиональной консультации*: оказание помощи молодежи в оценке своих способностей к различным видам трудовой деятельности в сфере общественного производства; выдача конкретных рекомендаций о выборе профессии и возможных путях овладения ею (учеба в вузах, техникумах, профтехучилищах, подготовка непосредственно на производстве и т. п.). Профессиональную консультацию проводят квалифицированные консультанты-психологи, состоящие в штатах подразделений по профориентации молодежи. Консультация проводится на основе медицинских заключений, характеристик, результатов специальных психофизиологических исследований.

Главной задачей *профессионального отбора* является научно обоснованное определение профессиональной пригодности каждого подростка к конкретному виду трудовой деятельности с учетом его способностей и наклонностей, а также потребностей производства. Завершается работа по организации профессиональной ориентации разработкой и реализацией комплекса мероприятий по *производственной и социальной адаптации* работников в трудовых коллективах.

Составляющими действующего сегодня механизма управления профессиональной ориентацией являются:

- кабинеты и лаборатории профориентации общеобразовательных школ и профтехучилищ;
- отраслевые кабинеты профориентации и лаборатории профподбора предприятий и организаций;
- территориальные межведомственные центры профориентации и центры занятости населения;
- общегосударственные органы в лице отделов и управлений по труду, которые ежегодно разрабатывают совместно с другими организациями координационные планы работы по профессиональной ориентации в регионе, осуществляют контроль за деятельностью профориентационных подразделений независимо от их ведомственной подчиненности, распространяют передовой опыт работы в этой области. Кроме того, эти органы разрабатывают балансовые расчеты дополнительной потребности региона в кадрах и обеспечивают доступность такой информации для учащихся, педагогических коллективов, родителей, других категорий граждан; готовят рекомендации по профилям трудового обучения учащихся школ в соответствии с потребностями региона в кадрах.

Управление системой профориентационной работы принято рассматривать в трех **аспектах**. **Социально-экономический** аспект предполагает усвоение определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих осуществлять социально-профессиональную деятельность, что отражается на улучшении качественного состава рабочей силы и повышении удовлетворенности молодежи трудом. **Психолого-педагогический** аспект предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся, а также помощь в выборе профессии, наиболее соответствующей индивидуально-психологическим особенностям личности. **Медико-биологический** аспект предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности [2]. При этом успешность в проведении профориентационной работы на любом уровне зави-

сит от того, насколько комплексно и системно осуществлен подход к управлению данными процессами.

Основными являются такие *методы управления профориентацией*:

- программно-целевой (определение главной цели профориентации, разработка программы ее достижения, создание механизма управления по реализации программы);
- прогнозирования (учет современных и перспективных требований к различным работникам, тенденции научно-технического прогресса, прогнозирование кадровой политики на перспективу);
- моделирования (построение моделей управления профориентацией на предприятии, в объединении, отрасли, регионе);
- организационно-распорядительный (подготовка соответствующих документов — приказов, распоряжений, положений, стандартов, регламентирующих порядок функционирования системы профориентационной работы, контроль за их выполнением) [2].

Профессиональная ориентация на производстве может достичь эффективных результатов, если будет представлять собой единую, устойчивую и динамическую систему. В значительной степени этому способствует определение этапов, аспектов, функций, методов, а также основных целей и направлений управления такой системой.

Работа по профессиональной ориентации сосредоточивается в двух **главных направлениях**:

первое — формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей общественного производства;

второе — приведение личностных ориентаций молодежи в соответствие с возможностями их общественной реализации. Следовательно, цель всей системы профессиональной ориентации — найти оптимальное сочетание личностных желаний и общественных потребностей.



## Профессиональное просвещение

*Профессиональное просвещение* предусматривает профессиональную информацию, профессиональную пропаганду и профессиональную агитацию. Его цель — сообщить учащимся определенный объем сведений о наиболее массовых профессиях народного хозяйства, информировать их о способах и условиях овладения ими; пропагандировать общественную значимость профессий, в которых в данное время испытывает острую потребность хозяйство экономического региона [3]. Различают также *профессиональное воспитание*, под которым понимают воспитание у школьников профессионально важных качеств личности: профессионального долга и чести, ответственности, профессиональной гордости, этики и др.

*Профессиональная информация* как отдельный относительно самостоятельный элемент профессионального просвещения и профориентации в целом представляет

собой систему организации и проведения учебно-воспитательной работы, направленной на усвоение учащимися необходимых знаний о социально-экономических, психологических и психофизиологических условиях правильного выбора профессии. Перечислим элементы профинформационной работы системы [7].

- Профинформационный урок, задачами которого являются активизация интереса учащихся к изучению и выбору профессий; воспитание у подростков ответственного и активного отношения к сознательному выбору профессии; выявление правильной мотивации выбора профессиональной деятельности; содействие развитию познавательной активности и самостоятельности учащихся; стимулирование школьников к самовоспитанию профессионально значимых качеств с целью профессионального самоопределения и становления личности.
- Профессиографическая встреча, которая является одним из путей изучения профессий учащимися и представляет собой встречу представителя определенной профессии со школьниками. В ходе профессиографической встречи учащиеся вместе с представителем профессии проводят психологический анализ содержания профессионального труда, описывают требования профессии к психологической сфере личности. С помощью учащихся представитель профессии раскрывает социально-экономические и технологические аспекты профессиональной деятельности, а также психологическую структуру своей профессии и анализирует себя как специалиста, отвечая на поставленные им же вопросы: Чем ему нравится избранная профессия? Благодаря чему ему удается добиваться высокой продуктивности в труде? Почему эта профессия нравится не каждому человеку? Почему в этом виде профессионального труда некоторые люди не справляются с отдельными заданиями или выполняют их плохо?
- Профессиографическая экскурсия, задача которой состоит в том, чтобы, с одной стороны, ознакомить учащихся со структурой современного производства, его техникой, технологией, организацией труда, с устройством и принципами действия машин, с применением и использованием в технологии производства знаний о различных природных закономерностях, а с другой — научить их самостоятельно анализировать профессии в профориентационных целях. Иными словами, профессиографическая экскурсия — это форма организации познавательной деятельности учащихся, направленной на получение и анализ профессиографической информации непосредственно в конкретных условиях профессиональной деятельности людей.
- Профессиографическое исследование, основывающееся на организации самостоятельной деятельности учащихся и предполагающее самостоятельное добывание информации о данной профессии определенными группами школьников с целью составления профориентационной характеристики данного вида профессиональной деятельности. Профессия изучается по пяти аспектам, соответственно которым учащиеся разбивают на пять групп: первая исследует общие сведения о профессии, вторая — характеристику процесса труда, третья — санитарно-гигиенические условия труда, четвертая — требования профессии к физической и психологической сфере человека, пятая — требования к профессиональной подготовке.

Важную роль в организации и проведении профориентационной работы с учащимися играют учебно-методические кабинеты профориентации в школах и профтехучилищах. В работу кабинета профессиональной ориентации входит информирование учащихся о различных отраслях хозяйства; ознакомление с наиболее распространенными профессиями; выявление и развитие профессиональных интересов, склонностей, способностей учащихся к определенным видам трудовой деятельности; формирование у учащихся профессиональных намерений, соответствующих психофизиологическим качествам личности и учитывающих потребности общества в кадрах; организация консультаций для учащихся по вопросам выбора профессии, трудоустройства и продолжения образования; проведение собраний, лекций, встреч, индивидуальных консультаций с учителями и родителями учащихся; изучение и обобщение передового опыта по профориентации школьников; осуществление связи с трудовыми коллективами и общественностью по вопросам профессиональной ориентации [4].



## Профессиография и профессиология

*Профессиография* — одна из основных отраслей *профессиологии*, которая изучает профессиональную деятельность людей. Задачи профессиологии: описание профессий или специальностей, основных требований, которые они предъявляют к человеку, его психофизиологическим качествам, а также выявление факторов, обуславливающих успешность или неуспешность деятельности человека, удовлетворенность ею [3].

В профессиологии различают понятия “профессия”, “специальность” и “квалификация”.

*Профессия* — это определенный вид трудовой деятельности, возникающий в процессе общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний и практических навыков. Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий и специфическими условиями производства в данной отрасли (например, токарь, строгальщик, фрезеровщик, шлифовальщик, слесарь, кузнец, штамповщик, сварщик). *Специальность* представляет собой подвид профессии, что определяется дальнейшим разделением труда в рамках одной профессии (например, слесарь-сборщик, слесарь-инструментальщик, слесарь-ремонтник и т. д.).

*Квалификация* работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемого рабочим конкретного вида работы. К квалифицированным рабочим кадрам относятся работники, которые обладают теоретическими знаниями и практическими навыками, требующими соответствующего обучения и аттестации.

Комплексное, систематизированное, многостороннее описание конкретного вида работы, предназначенное для психологического изучения труда и использования в дальнейшей практической деятельности, называют *профессиограммой* [3]. Профессиограммы применяют для ознакомления учащихся и трудоустраивающихся с различными профессиями в процессе профессионального информирования и просвещения.

Профессиограммы основных рабочих профессий содержат данные о процессе работы, сведения о требуемой профессиональной и общеобразовательной под-

готовке, гигиенические и физиологические особенности, медицинские противопоказания, перспективы профессионально-квалификационного роста, экономические данные и др. Важная роль в развитии и совершенствовании организации профессиональной ориентации школьников, организации разработки профессиограмм принадлежит инженерам по подготовке кадров предприятий и организаций, организаторам профориентационной работы.

Общий план описания профессии (профессиограмма) содержит следующие разделы:

1. **Общие сведения о профессии**, специальности (наименование профессии, потребность в данных специалистах, формы профессиональной подготовки, рабочие места, которые можно занять после приобретения профессии).

2. **Содержание и условия работы** (используемые материалы, рабочий инструмент, процесс работы и его результаты, уровень механизации и автоматизации, необходимые для работы знания, умения, навыки, характер и условия труда).

3. **Человек в процессе работы** (привлекательные стороны работы и ее трудности, степень ответственности и элементы творчества, психофизиологические качества и медицинские противопоказания, положительные и отрицательные последствия работы для человека).

4. **Социально-экономические особенности профессии** (система оплаты труда и социальное обеспечение, культурно-бытовые условия, перспективы профессионального роста, география профессии и др.).

Важной составной профессиограммы является *психограмма*, где описываются психологические особенности профессии. Каждая конкретная профессия определяет количественное и качественное выражение отдельных психических образований (ощущений, восприятия, памяти, мышления, воображения, речи, внимания, воли и др.), их взаимосвязь и взаимодействие в процессе выполнения производственных операций, что обуславливает наличие определенных способностей. Психограмма призвана отразить это своеобразие и дать понять человеку, какие требования к психике и личности предъявляет интересующая его профессия.



## Организация производственной и социальной адаптации работников

Большой вклад в развитие профессиональной ориентации вносят профориентационные лаборатории и кабинеты организаций и предприятий. Основные задачи таких лабораторий и кабинетов — участие в профориентационной работе с учащейся молодежью в общеобразовательных школах; правильное распределение поступающих на работу рабочих и служащих по группам профессий в соответствии с индивидуальными особенностями каждого работника; проведение исследований, необходимых для выполнения основных задач кабинета; выдача рекомендаций о формах и методах профессиональной подготовки и воспитания кадров, обеспечивающих качественное освоение избранной профессии в возможно короткие сроки.

Большое внимание при этом уделяется *адаптации* новичков на производстве, которая предусматривает их активное вхождение в социально-производственную среду и принятие ценностных ориентаций коллектива подразделения. При этом различают адаптацию социальную и профессиональную. *Социальная* адаптация молодого рабочего — это процесс его активного вхождения в систему межличностных взаимоотношений трудового коллектива, освоения норм и традиций, ценностных ориентаций и интересов этого коллектива. *Профессиональная* адаптация представляет собой процесс активного приспособления работника к содержанию профессиональных и функциональных обязанностей, производственным требованиям, режиму труда, особенностям рабочего места, а также освоения профессии. Процесс адаптации длится около трех лет.

Как правило, методика адаптации молодых рабочих на предприятии предусматривает организацию работы в три основных этапа.

- ◆ **Первый этап** — предварительная социальная адаптация. Охватывает первые 10 дней работы и предполагает следующие мероприятия: беседы с поступившими рабочими об истории и традициях завода (цеха); ознакомление с организационной структурой и производственными задачами подразделения; разъяснение правил внутреннего трудового распорядка, порядка получения инструмента и спецодежды, системы начисления заработной платы и премиальных вознаграждений, льгот для молодых рабочих; организацию экскурсий по цеху (ознакомление с расположением служб, бытовых помещений, рабочих мест, пунктов общественного питания и медицинского обслуживания); представление новичка трудовому коллективу и закрепление за ним инструктора-наставника; торжественное вручение трудовой книжки и личного рабочего инструмента.
- ◆ **Второй этап** — социально-профессиональная адаптация. Длится около шести месяцев. Охватывает период освоения профессии, в течение которого молодой рабочий изучает технологический процесс, налаживает производственные контакты с членами коллектива, приспосабливается к требованиям производственной дисциплины, включается в общественную жизнь подразделения. Предусматриваются такие основные мероприятия: периодический контроль за обучением новичков, их досугом и условиями быта; торжественное вручение новичкам первой зарплаты; постепенное вовлечение молодых рабочих в общественную жизнь коллектива; торжественное вручение квалификационного удостоверения о присвоении разряда и др.
- ◆ **Третий этап** — социально-производственная адаптация. Характеризуется тем, что молодой рабочий приступает к самостоятельной работе на основе полученных знаний и навыков. Этот этап является завершающим и заканчивается присвоением очередного квалификационного разряда. Основные мероприятия — организация и проведение в цехе посвящения в рабочие данного предприятия, празднование Дня совершеннолетия; организация конкурсов “Лучший по профессии”; выдвижение молодых рабочих на поощрение за успехи в труде, учебе, общественной жизни и др.





## Организация профориентационной работы за рубежом

С точки зрения зарубежных специалистов, профессиональная ориентация представляет собой комплексную систему, состоящую из профинформации, профсовета и профконсультирования, профотбора и профподбора, начального трудоустройства и профадаптации различных групп населения. Все составляющие системы ориентированы на соответствующие возрастные группы трудоспособного населения (прежде всего на молодежь) и способствуют правильному выбору профессии, профиля профессиональной подготовки, сферы приложения труда, а также эффективному профессиональному продвижению.

Первые частные службы профориентации, а затем многочисленные бюро, кабинеты и институты появились в начале XX века в США, Англии, Франции и Германии. В современном западном мире существует широкая сеть различных служб профориентации. Например, в США имеются как частные агентства, так и специальные центры профориентации при колледжах и университетах. При Министерстве труда создано 1200 государственных центров профориентации и профотбора; ежегодно через них проходит более 1 млн американских подростков. Многолетний опыт применения профессионального отбора в США свидетельствует о его весьма высокой эффективности. Так, отсеб «непригодных» в процессе обучения снижается с 30–40 до 5–8%; аварийность по вине персонала уменьшается на 40–70%; надежность систем управления повышается на 10–25%; затраты на подготовку специалистов снижаются на 30–40%. По опубликованным данным, каждый доллар, затраченный на разработку тестов профотбора, создает экономический эффект в 1 тыс. долларов [2].

В Великобритании главным координирующим органом в профессиональной ориентации является Служба занятости молодежи, состоящая из 3,5 тыс. консультантов и их помощников. Существуют также государственные и частные исследовательские организации, занимающиеся проблемами профориентации. Подготовка специалистов в области профориентации ведется с 1949 г. Будущие работники Службы занятости изучают различные теории — профессионального выбора, консультирования и ориентации, профессиональной подготовки, а также профессиональные и этические проблемы профориентации. Профессиональная ориентация и консультации учащихся школ проводятся в течение всего периода обучения.

Организация профориентационной работы во Франции отличается четкой централизацией и регламентацией, подчинением единой государственной системе. Ответственность за организацию профориентации несет Министерство образования, которое руководит Национальной службой информации о различных видах образования и профессиях.

В странах Западной Европы считается, что уровень подготовки выпускников общеобразовательных школ еще недостаточен для получения постоянной работы. Так, в Швеции 90% выпускников школ продолжают образование в системе профессиональной подготовки или в учебных заведениях, готовящих к поступлению в вуз. В этой стране у молодого человека есть возможность выбора 25 направлений продолжения образования со сроками обучения от 2 до 4 лет в зависимости

от специальности. Обязательна здесь производственная практика не только для учеников, но и для преподавателей, каждый из которых должен либо отработать три месяца в году на производстве, либо постоянно выполнять производственные задания для обновления своих знаний и навыков [3].

Во **Франции** ежегодно около 800 тыс. выпускников общеобразовательных школ получают и свидетельства о профподготовке. Теоретически они дают основание для устройства на работу. Но предприниматели неохотно берут на работу таких работников, поскольку централизованно разрабатываемые программы профподготовки отстают от потребностей практики. Для подтверждения и повышения квалификации предприниматели заключают с выпускниками школ “квалификационные контракты” на срок от 6 месяцев до 2 лет или “адаптационные контракты”, которые позволяют приспособить их навыки к условиям конкретной работы.

В **ФРГ** широко применяются трехгодичные программы. Каждый поступающий заключает контракт с фирмой, в котором предусматриваются условия труда, обучения, оплаты, отдыха и др. Требования к ученикам достаточно высоки: около 15% отсеиваются в первый год обучения. Процесс профподготовки спланирован так, что производственная работа учеников за второй и третий год обучения полностью возмещает все затраты на их подготовку.

Во всех странах Западной Европы программы профподготовки определяются с участием представителей предпринимателей, профсоюзов и преподавателей.

Таким образом, промышленным предприятиям нужны работники, знающие специфику конкретного производства и обладающие опытом работы. В то же время выпускников колледжа кадровые службы предприятий не берут на работу из-за отсутствия опыта. Где же выход?

Одна из крупных американских сталелитейных компаний “Вэлс мэньюфэкчуринг компани” стала приглашать студентов на работу в период летних каникул. Их заработная плата устанавливается в процентах от первоначальных ставок выпускников вузов: старшекурсники получают на 12,5% меньше выпускников, студенты младших курсов — на 12,5% меньше старшекурсников, а первокурсники — на 12,5% меньше, чем студенты младших курсов. Отбирают студентов работники кадровых служб предприятий с участием линейных менеджеров и специалистов.

Работа студентов организуется так, чтобы они как можно лучше ознакомились с основными производственными процессами. Такая практика позволила компании ликвидировать затруднения с подбором персонала. В свою очередь, опрос студентов показал, что они удовлетворены летней работой: благодаря ей они смогли ознакомиться с содержанием и характером будущего труда, а также с условиями, на которые они смогут рассчитывать при поступлении на работу в данную компанию. Даже при поступлении на работу в другую компанию они приобретают преимущество перед конкурентами на рынке труда, так как компании ценят любой производственный опыт.

В настоящее время основной задачей служб трудоустройства многих развитых стран является оказание помощи населению в профессиональной переориентации, что вызвано активизацией процесса смены рабочих мест.

Быстрыми темпами развивается **профессиональное консультирование**, особенно необходимое при переориентации рабочих и служащих на новые профессии. Расширяется сеть профконсультационных пунктов и центров, работающих

непосредственно с учащейся молодежью. Например, во Франции один профконсультант приходится на 1200 учащихся, в Швеции — на 300. В США с этой целью создана государственная служба профориентации и профконсультирования, в Великобритании — служба занятости молодежи, имеющая более 1000 отделений [7].

Представляет интерес **организация профессиональной информации**. Например, в США ее главными источниками для молодежи являются “Словарь профессий”, “Справочник молодого рабочего”, “Справочник профессий” и “Справочник наиболее требуемых профессий”. В этих регулярно переиздаваемых справочниках описывается от нескольких десятков до нескольких тысяч специальностей, отмечаются их особенности, требования, предъявляемые к работнику; приводятся сведения о порядке и стоимости профессиональной подготовки, размере заработной платы, перспективных тенденциях занятости и др.



### **Резюме**

1. Под профессиональной ориентацией понимают научно обоснованную систему форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующую своевременному привлечению их к общественному производству, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека.

2. Профессиональная ориентация как система состоит из четырех взаимосвязанных этапов: профессиональной информации, профессиональной консультации, профессионального отбора (подбора), профессиональной и социальной подготовки и адаптации.

3. Работа по профессиональной ориентации предполагает осуществление двух главных направлений — формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей производства; приведение в соответствие личностных ориентаций молодежи с возможностями их реализации.



### **Вопросы и задания для повторения**

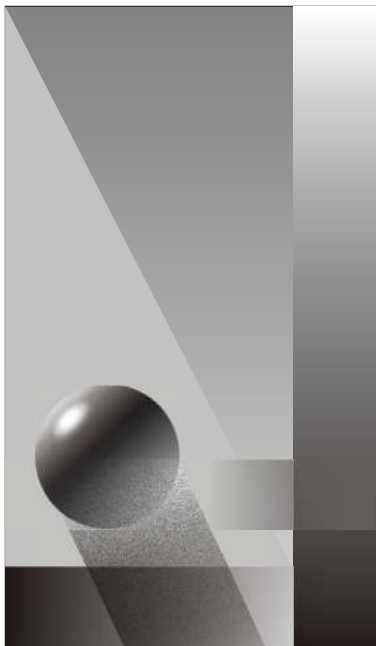
1. Опишите механизм управления профессиональной ориентацией.
2. Назовите основные методы управления профессиональной ориентацией.
3. Кратко опишите элементы системы профориентационной работы.
4. Дайте определения профессиографии и профессиологии.
5. Опишите основные этапы профессиональной и социальной адаптации работников.



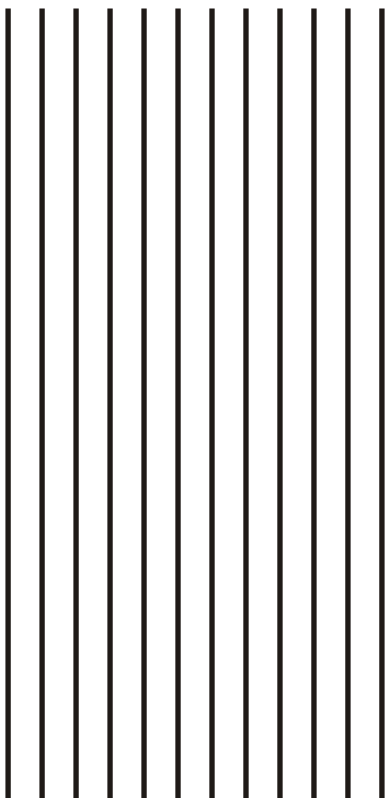
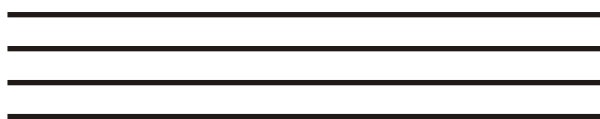
### **Литература**

1. Бондарев В. П. Выбор профессии. — М.: Педагогика, 1989.
2. Захаров Н. Н. Профессиональная ориентация школьников. — М.: Просвещение, 1988.

3. Захаров Н. Н., Симоненко В. Д. Профессиональная ориентация школьников. — М.: Просвещение, 1989.
4. Иващенко В. И. Труд и развитие личности школьника. — М.: Просвещение, 1987.
5. Основи професіографії: Навч. посіб. / Авт. кол. — К.: МАУП, 1997.
6. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М.: Экономика, 1987.
7. Федоришин Б. А. Система профориентационной работы со старшеклассниками. — К.: Рад. шк., 1988.
8. Щёкин Г. В. Профориентация — основа эффективного кадрового обеспечения. — К.: МЗУУП, 1992.
9. Щёкин Г. В. Профориентация и привлечение молодежи к труду. — К.: Знание, 1989.
10. Ярошевский М. Г. История психологии. — М.: Мысль, 1985.
11. Albach H. Making multi-purpose managers // *Manag. World*. — 1989. — **18**. — № 4. — P. 4.
12. Angelino H. Formation des ingenieurs: la situation en Europe // *Inf. Chim.* — 1989. — № 310. — P. 235–243.
13. Campbell C. P. Job analysis for industrial training // *J. Eur. Ind. Train.* — 1989. — **13**. — № 2. — P. 1–58.
14. Daw-Kins B. Continuing education and training for engineers and technicians in the UK // *Eff. Eng. Educ.* — Helsinki, 1988. — P. 51–65.
15. De Blignieres-Legeraud A., Deret E. Le DUFA de Paris — Dauphine au coeur de l'entreprise et bientôt de L'Europe // *Actual. form. perman.* — 1987. — № 103. — P. 55–57.
16. Foudary Management and Technology — 1986. — № 2. — P. 114.
17. *Journal of European Industrial Training*. — 1987. — **11**. — № 3. — P. 26–32.
18. La formation professionnelle en Europe // *Actual. form. perman.* — 1989. — № 101. — P. 54–59.
19. Lahaye A.-M. La formation continue, un facteur de stabilisation de la main — d'oeuvre? // *Actual. form. perman.* — 1989. — № 103. — P. 6–11.
20. Leavitt N. Educating our MBAs: on teaching what we haven't taught // *Calif. Manag. Dev.* — 1989. — **31**. — № 3. — P. 38–50.
21. Marsick V. J., Cederholm L. Developing Leadership in International Managers — An Urgent Challenge // *Columbia J. World Bus.* — 1988. — **23**. — № 4. — P. 3–11.
22. Mor A., Scheer J., Morin P. L'organisme de formation: Une entreprise a l'ecoute de l'entreprise // *Actual. form. perman.* — 1987. — № 103. — P. 34.
23. Osbaldeston M., Barham K. Developing managers for the future: Current provision and future needs // *J. Eur. Ind. Train.* — 1989. — **13**. — № 4. — P. 5–10.
24. Paomer W. B. Cooperation between the fields of technology and other sciences // *Eff. Eng. Educ.* — Helsinki, 1988. — P. 127–128.
25. Petraru J.-M. Des entreprises sous — traitent leur formation // *Usine nouv.* — 1989. — № 2242. — P. 128.
26. Prais S. L. How Europe would see the new British initiative for standardising vocational qualifications // *Nat. Inst. Econ. Rev.* — 1989. — № 129. — P. 52–54.
27. Vignaud D. Les actions de perfectionnement // *Actual. form. perman.* — 1987. — № 103. — P. 51.
28. Witte S. L'evolution des metiers de la formation au debut des annees 90 // *Actual. form. perman.* — 1989. — № 103. — P. 19–24.



## Глава 6



## Кадровый потенциал управления



## Анализ качественного состава кадров

Уровень качественного состава кадров руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации. Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Важным фактором качественного состава кадров управления является также **оптимальное соотношение численности мужчин и женщин** на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их **образования и квалификации** предполагает определение количественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается как частное от деления количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, на общее количество должностей, требующих замещения специалистами. Пример расчета качества расстановки кадров приведен в табл. 9.

Таблица 9

### Показатели для определения качества расстановки кадров по должностям

№ п/п	Показатель	Должности		
		требующие замещения		не требующие высшего образования
		специалистами	младшими специалистами	
		I	II	III
1	Количество должностей	800	437	20
2	Замещено работниками:			
3	с высшим образованием	329	—	—
3	со средним специальным образованием	328	199	—
4	Всего специалистов (стр. 2 + стр. 3)	657	199	—
5	Не имеют высшего или среднего специального образования	54	183	20
6	Всего работников (стр. 2 + стр. 3 + стр. 5)	711	382	20

Показатель качества расстановки специалистов по должностям ( $\Pi_d$ ) рассчитывается так:

$$\Pi_d = \frac{\Pi(2, I) + \Pi(3, II)}{\Pi(1, I) + \Pi(1, II)} \cdot 100 \%,$$

где  $\Pi$  — число на пересечении строки (1 – 5) и графы (I – III) табл. 9.

Подставив в формулу числовые значения, получим показатель качества расстановки по должностям:

$$\Pi_d = \frac{329 + 199}{800 + 437} \cdot 100 \% \approx 42 \%.$$

Аналогично рассчитываются показатели качества расстановки кадров отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим образованием.

Большое значение в анализе качественного состава кадров управления имеет также определение показателей качества расстановки кадров по специальностям и степени рациональности использования работников, что способствует повышению качества планирования кадровой работы, определению дополнительной потребности в специалистах и является основой для разработки и осуществления основных мероприятий по совершенствованию профессионально-квалификационного состава и расстановки кадров управления. Регулярное проведение анализа, отражающего в динамике показатели качественного состава, расстановки и использования специалистов, является важным условием правильной организации работы с кадрами. В таком анализе необходимо учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и предпринимать необходимые меры для перевода их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации. Рабочими документами для проведения данной работы служат номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами.

Основные показатели должностей в рабочей номенклатуре:

- ◆ функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте;
- ◆ определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности;
- ◆ специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей;
- ◆ стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемые для выполнения данных работ.

Приведенные показатели определяют структуру требований к рабочему месту руководителя и, следовательно, необходимую профессионально-квалификационную структуру кадров управления. Таким образом, для определения степени соответствия работника требованиям рабочего места необходимо иметь номенклатуру должности, которая определяет нормативные требования к каждой должности.

Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа должностно-

го пути, что имеет важное значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров.

Исследования показывают, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после пяти–семи лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источниками [11].

Выявлены такие основные причины успешной работы в первые три–четыре года:

- ясное видение проблем, которые мешают подразделению достигать лучших технико-экономических показателей;
- интерес к работе, выполнению новых производственных функций и новой социальной роли;
- стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления.

Профессиональный и социальный опыт руководителей имеет, безусловно, большое значение для их эффективной деятельности. Однако известно, что опыт может быть как широким, так и повторяющимся. *Широким опытом* обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а *повторяющимся* — управленцы, длительное время занимающие одну должность. Такие руководители решения принимают осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8–10 должностных ступеней, а пребывание на каждой из них в среднем не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за период максимальной эффективности и занимали высокую должность в расцвете физических сил и творческих возможностей [12]. При этом отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха — директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер — руководитель группы — начальник отдела — главный специалист) — более осторожных руководителей, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, основная цель работы с кадрами управления — сформировать (на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также проведения ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера) цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства.

**Основными направлениями совершенствования качественного состава руководящих работников и специалистов**, а также создания цельного управленческого коллектива являются:

- ◆ организация профессиональной ориентации и профессионального отбора управленческих кадров, глубокое изучение личных и деловых качеств работников на основе научно обоснованных оценок их способностей и результатов работы;
- ◆ организация целенаправленной профессиональной подготовки кадров управления в составе резерва для выдвижения, систематического повышения деловой квалификации и общеобразовательного уровня каждого работника;



- ♦ организация оптимальной расстановки кадров управления на основе применения современных форм и методов кадровой работы (проведение конкурсов проектов и экзаменов на должность, изучение общественного мнения, организация планомерного профессионального продвижения, повышение эффективности процедур выдвижения руководителей и др.);
- ♦ повышение уровня воспитательной работы с кадрами управления на основе учета специфики различных категорий и групп управленческих работников (молодых специалистов, мастеров, заместительской группы и т. д.), а также правильная организация процессов их производственной и социальной адаптации.



## Работа с молодыми специалистами

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, эксплуатационной, управленческой, конструкторской и др. В этой связи кардинального улучшения требует отбор на учебу наиболее подготовленной части рабочей молодежи предприятий и организаций на основе развития и совершенствования долговременных форм профессиональной ориентации на соответствующие профессии, выявления наиболее достойных претендентов для поступления в высшие учебные заведения нужного профиля.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков в полученной специальности у выпускников высших учебных заведений, 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.

Основной задачей совместной работы организаций, предприятий и высших учебных заведений по подготовке будущих специалистов производства является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений.

**Работа с молодыми специалистами в организациях и на предприятиях** проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими учебными заведениями 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.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 10 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках; уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами. 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 и предприятий направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы. В объединениях и на предприятиях, в министерствах и ведомствах создаются комиссии по работе с молодыми специалистами.

Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии представлена на рис. 11.

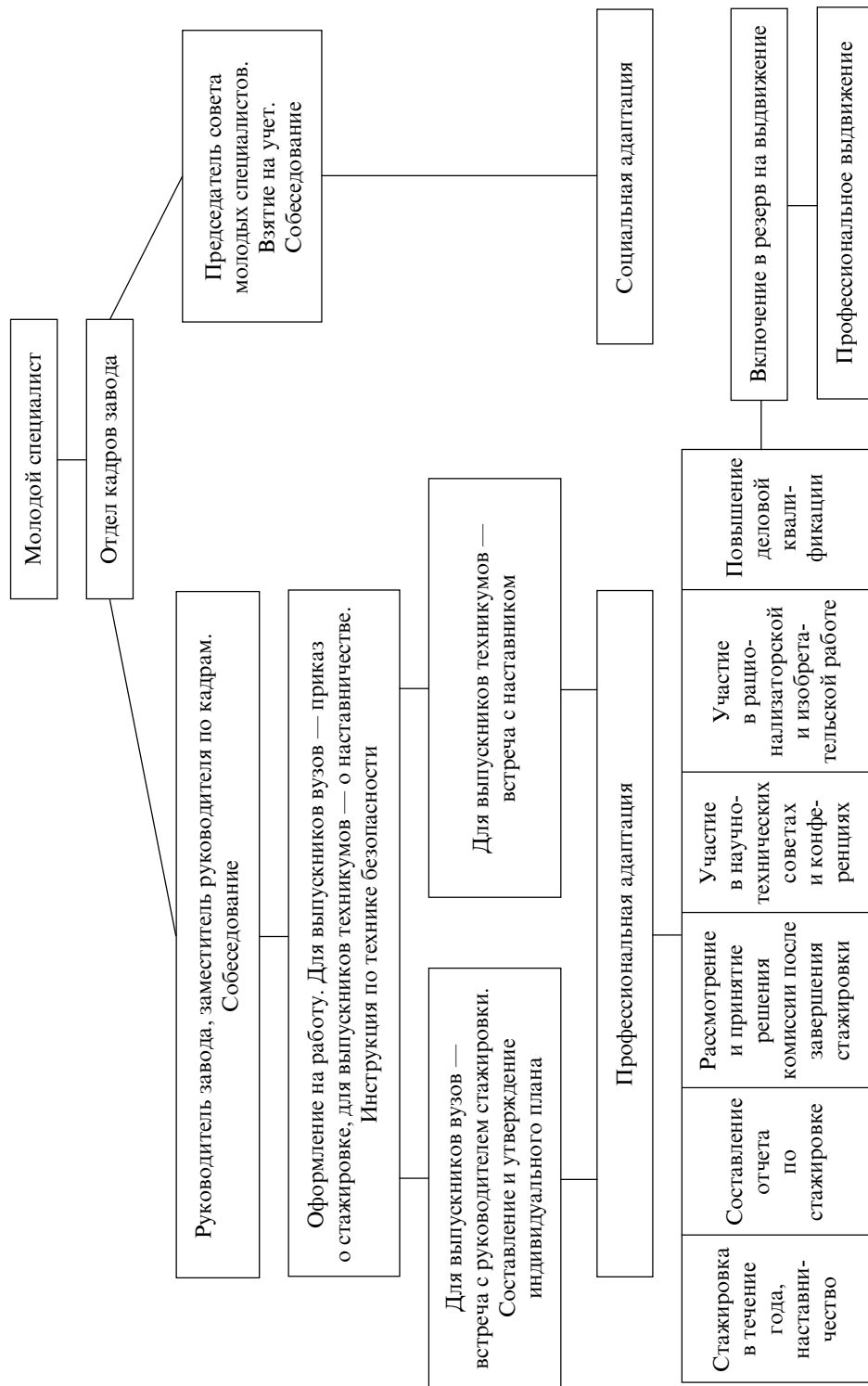


Рис 11. Схема работы с молодыми специалистами

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня (функциональное руководство); молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства.

### Организация работы с мастерами

Наиболее многочисленным отрядом командиров производства являются мастера производственных участков. От них во многом зависит выполнение планов и обязательств, а также культура производства. Велика их роль и в воспитательной работе. Основные направления работы организаций и предприятий по повышению роли мастера предусматривают следующее.

На должности мастеров принимаются лица, имеющие высшее образование, а также способности к работе с людьми. При приеме на эту должность молодые специалисты предварительно обучаются в школах молодых мастеров при учебно-курсовых комбинатах или непосредственно на производстве. Важным фактором, влияющим на уровень подготовленности мастера к решению производственных вопросов, является постоянное повышение квалификации. Поэтому отделы кадров при приеме на работу мастера планируют ему сроки повышения квалификации и контролируют их соблюдение.

Для оказания мастерам практической помощи, изучения и распространения передового опыта организациям устанавливается периодичность проведения семинаров-совещаний по техническим, экономическим, психолого-педагогическим вопросам и обмену опытом на всех уровнях управления, а также разрабатывается система контроля за работой с мастерами.



## Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления

В организации управления кадрами различают процессы подбора, подготовки, расстановки, повышения квалификации и использования работников на производстве. Под **подбором кадров управления** понимают процесс их изучения с целью определения пригодности работников к успешному выполнению управленческих функций на определенных должностях. **Расстановка** кадров управления состоит в целесообразном распределении имеющихся работников по структурным подразделениям в соответствии с требованиями к управленческому коллективу как единому целому. **Выдвижение** предусматривает отбор и зачисление работников в резерв руководящих кадров, а также прохождение ими необходимой подготовки в составе резерва.

В настоящее время существует **три основных механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров управления**: свободный подбор; удовлетворение формальным критериям; конкурс.

*Свободный подбор* состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности. Недостатки свободного подбора состоят в ограничении количества лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудностях соблюдения единых для всего аппарата требований.

*Механизм удовлетворения формальным критериям* функционирует в соответствии с последними — например, номенклатурой должностей руководителей и специалистов, профессионально-квалификационными моделями работников, общепрофессиональными квалификационными характеристиками должностей служащих и др. Недостаток данного механизма состоит в том, что практически невозможно определить полный и точный перечень необходимых требований к соответствующему работнику.

*Конкурс* основывается на принципе соревновательности при выборе кандидатов на работу в аппарате управления. Преимущества этого механизма заключаются в гласности, которая создает необходимые условия для контроля за проведением кадровой политики, а также в предоставлении возможности широкому кругу лиц принять участие в конкурсе. Особой, но наиболее близкой к рассматриваемому механизму формой замещения должностей в аппарате управления является его комплектование посредством *выборов*.

Названные механизмы подбора, выдвижения и расстановки кадров управления можно представить в виде соответствующих **моделей формирования кадрового потенциала**, которые условно обозначаются как модель эталона, модель “прополки” и модель делегирования [7; 10].

*Модель эталона*, или модель “*претендент — рекомендатель*”, представляет собой способ подбора кадров управления на основании использования некоего эталона (например, квалификационных требований или конкретного лучшего представителя данной должностной группы работников). Для построения такой модели и ее успешного функционирования большое значение имеет разработка профессиограмм различных управленческих должностей, представляющих собой своеобразные профессионально-квалификационные модели требуемых работников. Профессиональные модели руководителей и специалистов разрабатываются для стандартизации, рационализации и планомерного регулирования должностных обязанностей и общих требований, предъявляемых к различным категориям работников управленческого аппарата. На основе этих моделей проводится профессиональный отбор контингента на замещение вакантных должностей руководителей и специалистов, устанавливаются функциональные связи между работниками управления в период исполнения ими служебных обязанностей, проводится аттестация руководителей и специалистов, а также дается текущая оценка качества труда управленческого персонала.

На базе профессионально-квалификационной модели формируются учебные программы и планы обучения руководителей и специалистов. Такая модель состоит из двух основных разделов:

- общие требования;
- функциональные права и обязанности работника.

Профессиональные модели разрабатываются службами кадров и социального развития совместно с отделами стандартизации на все должности управленческого аппарата и оформляются в виде стандарта предприятия, утверждаемого его руководителем.

Таким образом, суть рассматриваемой модели состоит в том, что орган по подбору кадров, оперируя эталоном, находит в исходной совокупности работников нужное количество претендентов (не худших, чем эталон) и на основании этого формирует соответствующие группы кадров управления [7].

Возможен и другой вариант: из действующего состава управленческих кадров определяется наиболее соответствующий требованиям работник (“рекомендатель”), а из исходной совокупности — “претендент”, после чего их сравнивают. Если “претендент” окажется не хуже “рекомендателя”, он включается в управленческую группу. Данная модель формирования кадров управления (или элитных групп, по теории организации) в зависимости от правил, по которым осуществляется замена выбывающих из элиты работников, может способствовать как созданию высокопродуктивных управленческих групп, так и их деградации.

Рассмотрим эти два режима функционирования модели эталона: когда первыми выбывают худшие и когда первыми выбывают лучшие работники. Если лучшие соответствующие эталону работники остаются в элитных группах продолжительное время, то это способствует “отбраковыванию” худших и очищению от них данных групп. Если же лучшие выбывают первыми, то уже вскоре после этого элитные группы пополняются за счет худших работников, поскольку первые уже не могут быть “рекомендателями”, а с “претендентами” сравниваются оставшиеся (не лучшие) работники. В итоге такая система не может воспроизводить нужных себе руководителей, поскольку она обречена на то, что каждое новое назначение будет, хотя и не намного, но хуже предыдущего. Отсюда прогноз: данная элитная группа должна деградировать [7].

Таким образом, свойства групп с отрицательной обратной связью (лучшие выбывают первыми) и механизм пополнения “претендент — рекомендатель” неизбежно ухудшаются, если при первоначальном формировании в данную группу попала, минуя эталон, хотя бы незначительная часть худших работников. В то же время свойства групп с положительной обратной связью (первыми выбывают худшие) постоянно улучшаются. Такие примеры можно найти в спорте: из сборной команды, как правило, первыми выбывают худшие спортсмены.

Модель формирования кадров управления, или модель “прополки”, применяется тогда, когда орган по подбору кадров вынужден действовать в ограниченных масштабах выбора претендентов, например в рамках одного предприятия или организации. В данном случае из состава управленческой группы на каждой последующей стадии ее развития (например, после каждой очередной аттестации или текущей оценки) худшие по сравнению с остальными работники заменяются другими. При этом “прополка” оказывается тем эффективнее, чем меньше работников удаляется на каждой стадии развития группы, т. е. выгоднее исключить одного наихудшего, чем вместе с ним всю нижнюю половину списка. И наоборот, наибольший ущерб терпит группа, теряющая одного наилучшего работника. Иными словами, управленческая группа может оставаться эффективной лишь тогда, когда выбывание лучших работников компенсируется систематической “прополкой” худших. Инструментом для такой процедуры могут служить экспертные оценки, по итогам которых (по мере убывания суммы набранных баллов) составляется график проявления деловых и личностных качеств работников. Руководители, набравшие по сравнению с остальными оцениваемыми работниками наименьшую сумму общей оценки, могут рассматриваться как претенденты на выбывание из данной управленческой группы.

Правовой же основой превентивной “прополки” аппарата управления служат нормативные акты проведения аттестации руководителей и специалистов, а также право организации самостоятельно регулировать численность и состав работников [7].

Модель формирования управленческого персонала, или *модель делегирования*, представляет собой процедуру конкурсного отбора кандидатов из широкой исходной совокупности претендентов (например, формирование кадров управления крупного объединения, министерства, местных органов власти и т. п.). При этом процедура пополнения организуется не данной управленческой группой, а в исходной совокупности (управленческий персонал отрасли или региона), из которой на конкурсной основе отбирается несколько претендентов, и лучший из них включается (делегируется) в элитную группу. Принципиальное отличие “делегирования” от схемы “претендент — рекомендатель” состоит в отказе от сравнения включаемого претендента с теми, кто уже входит в управленческую группу. Эффективность группы, сформированной и функционирующей благодаря делегированию претендентов, выше, чем эффективность группы, сформированной путем “прополки” [2].

Таким образом, знание и правильное применение в кадровой практике различных моделей формирования управленческого персонала способствуют повышению эффективности его деятельности и отбору руководителей из наиболее достойных претендентов. При этом введение таких средств кадровой политики, как *конкурсность руководящих кадров* и *установление предельных сроков пребывания в одной должности*, обеспечивает рациональное обновление аппарата управления, постоянный приток в него новых работников.

Отмечая необходимость в постоянном и планомерном обновлении кадров на управленческих должностях, следует, однако, подчеркнуть, что такое обновление не должно превращаться в текучесть кадров. В этой связи процесс обновления управленческого персонала должен основываться на следующих принципах:

- обновление не должно восприниматься как метод дисквалификации работников, добросовестно выполняющих свои обязанности;
- необходимо учитывать интересы руководителей и специалистов, их возможности для работы на других должностях;
- должна создаваться возможность для использования на новых должностях управленческого опыта, приобретенного работниками на прежнем месте работы.



## Работа со специалистами за рубежом

Опыт промышленно развитых стран свидетельствует о том, что для внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств необходим значительный объем дополнительных знаний, которые могут быть получены только в процессе специальной подготовки в высших учебных заведениях и в учебных центрах. Это ставит проблему подготовки высококвалифицированных специалистов.

Западные специалисты считают, что знаний, полученных в вузе, достаточно на первые 3–5 лет работы, после чего требуется переподготовка на курсах повышения квалификации. Затраты американских корпораций на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют 1–5 % прибыли без учета государ-

ственных дотаций. Ужесточаются требования к квалификации инженеров. Например, в университетах Англии первую ученую степень — бакалавра технических наук — получают через три года, в политехнических институтах — через четыре года. Однако диплом инженера выдается после завершения курса практического обучения под руководством дипломированного инженера, являющегося членом соответствующей профессиональной ассоциации. В последние годы введена дифференцированная система подготовки инженеров с дипломами I и II классов (диплом II класса дает минимум академических знаний).

В США каждый руководитель на протяжении всей трудовой деятельности проходит полный или сокращенный курс обучения в университете (два–три раза). Ведущие фирмы требуют, чтобы каждый руководитель не менее 40 часов в год обучался на курсах повышения квалификации. В колледжах и университетах большое внимание уделяется теоретической подготовке, составляющей 25 % всех программ.

Зарубежные эксперты считают, что способность адаптироваться к новым требованиям — второе по важности качество для руководителей после организаторских способностей. В процессе обучения руководителей используются упражнения по прогнозированию, которые заключаются в том, что каждый из руководителей отвечает на 10 вопросов, а затем они вместе вырабатывают коллективное мнение по рассматриваемым проблемам.

Одним из основных факторов, определяющих развитие организации в условиях автоматизированного производства, является активизация творческой деятельности сотрудников. Для некоторых руководителей активизация творческой активности представляет определенную опасность, так как часто влечет за собой должностные перемещения, в результате которых они теряют прежнюю власть и авторитет. Поэтому руководители нередко препятствуют развитию творческой инициативы сотрудников.

Инертность и приверженность привычкам также замедляют развитие творческой деятельности. Общие нормы, правила и стандарты, разработанные для коллективов без учета индивидуальных способностей, сдерживают развитие новых идей. Многое зависит и от морального климата в организации, форм и методов управления производственными коллективами. Поэтому сегодня многие фирмы уделяют внимание работе с молодыми специалистами, которым предстоит трудиться в условиях автоматизированного производства.

**Работа с молодыми специалистами**, подготовка их к инженерной и управленческой деятельности, ее формы и методы во многом зависят от особенностей организационной структуры компаний и специфики производства. Например, в одной из автомобильных компаний Японии при зачислении в штат выпускников университета решающее значение имеют их способности в области сбыта и интеллект. Поступив на работу, молодой руководитель проходит краткий курс обучения по общим вопросам управления. Прослушав двухнедельный курс вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, он проходит месячную практику в конструкторском бюро, затем в течение месяца ознакомливается с работой производственного отдела. В распоряжение молодого специалиста предоставляется штат из пяти сотрудников и двух секретарей. На формирование нового управленца существенно влияет наставничество.

Например, при приеме на работу молодых специалистов в одну из сталелитейных японских компаний учитываются их организаторские способности, ре-



комендации университетского клуба, престиж университета. Новый сотрудник за год проходит курс интенсивной технической подготовки на одном из заводов компании, где учится анализировать технологические процессы, системы бухгалтерского учета и т. д. Наставник со стажем работы в компании не менее трех лет несет полную ответственность за уровень подготовки нового специалиста и является его консультантом по всем производственным вопросам. В течение пяти лет деятельность молодого специалиста контролируется руководителем подразделения, и результаты эффективности его труда служат основанием для составления служебных рекомендаций.

Основная цель программ повышения квалификации молодых специалистов заключается в предоставлении им возможности изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегии развития компании, а также “осознать” свои функции посредника между рядовыми сотрудниками и высшим руководством. При этом результаты деятельности молодого руководителя оцениваются с учетом уровня квалификации его подчиненных.

Многие британские фирмы вкладывают большие средства в курсы подготовки молодых менеджеров с отрывом от производства, в программы повышения их квалификации, осуществляемые совместно со школами бизнеса и университетами. Последние довольно своеобразны. Так, одна из строительных фирм разработала компьютерную деловую игру, имитирующую деятельность компании в тяжелой финансовой ситуации. Команды из четырех человек за два с половиной дня должны найти выход из создавшейся ситуации. Некоторые фирмы организуют для своих менеджеров поездки по зарубежным филиалам, в которых они, с одной стороны, изучают накопленный здесь управленческий опыт, а с другой — учатся работать на предприятиях, находящихся в различных экономических условиях. Некоторые компании регулярно собирают со всех концов страны управляющих филиалами, их молодых руководителей для обмена опытом и обсуждения проблем, стоящих перед компанией. Кроме того, такие встречи помогают новым руководителям освоить стиль управления, принятый в компании, и способствуют контактам внутри нее.

Вероятно, наиболее оригинальный способ поднять работу управляющих на новый уровень на основе улучшения их взаимодействия и взаимопонимания найден английским филиалом фирмы “Эппл”, который организовал для своих менеджеров восхождение на Килиманджаро. Совместное преодоление тягот похода привело к тому, что взаимопонимание и взаимодействие управляющих достигли оптимального для совместной деятельности уровня.

В работе с молодыми специалистами основное место занимает организация их эффективной адаптации. От того, насколько правильно организован начальный этап трудового пути, во многом зависит эффективность дальнейшего использования молодых специалистов в управленческой или инженерной деятельности. По мнению зарубежных исследователей, период адаптации молодых специалистов можно представить в виде состоящего из нескольких стадий циклического перехода из одного состояния в другое.

Период адаптации молодых специалистов продолжается довольно долго, и условно его можно разделить на четыре этапа:

- первый — подготовительная фаза, когда оценивается уровень подготовки выпускника вуза, способность эффективно выполнять возложенные на него обязанности;

- второй — начальный период практического ознакомления молодого специалиста со своими новыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются администрацией и другими сотрудниками;
- третий — собственно приспособление молодого специалиста к новому статусу;
- четвертый (завершающий) — постепенное урегулирование трудностей и конфликтных ситуаций, переход к стабильной работе.

Особое значение придается первым двум этапам адаптации. Так, на первом этапе основное внимание должно уделяться выработке мер, позволяющих выпускнику лучше подготовиться к выполнению новых для него обязанностей, повысить психологическую устойчивость и уверенность в себе. На втором этапе задача состоит в оказании как администрацией, так и коллегами помощи молодому специалисту в преодолении возникающих трудностей.

По мнению многих исследователей, основным мероприятием, способствующим сокращению периода адаптации молодого специалиста, является организация стажировки студентов. Так, ряд предприятий Франции, разработавших в этой области определенную политику, получают возможность выявить наиболее способных студентов, предусматривая предоставление им в дальнейшем работы на предприятии, ознакомление будущего специалиста с реальной жизнью фирмы и привитие ему определенных навыков. Эти фирмы поддерживают связи со стажерами в течение всего периода их обучения, а специалисты по персоналу этих фирм необходимым условием эффективного использования стажеров на предприятии считают установление постоянных контактов между фирмой и учебными заведениями.



### **Резюме**

1. Анализ качественного состава кадров управления предусматривает изучение работников по полу, возрасту, образованию, уровню квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим и профессиональным признакам.
2. Общие тенденции использования мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей, а женщины — функциональных.
3. Профессиональное продвижение специалистов в рамках линейной структуры производства формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры — более осторожных управляющих, но знающих, высококвалифицированных специалистов.
4. Существуют три основных механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров: свободный подбор; удовлетворение формальным критериям; конкурс.



### **Вопросы и задания для повторения**

1. В чем состоит основная цель работы с кадрами управления?
2. Опишите основные направления совершенствования качественного состава управленческого персонала.
3. Опишите порядок работы с молодыми специалистами на предприятии.
4. Дайте определение понятий “подбор кадров”, “расстановка кадров” и “выдвижение”.



## Разбор конкретной ситуации

### Выдвижение на должность руководителя предприятия

**А. Ситуация, когда решается вопрос о новом руководителе предприятия [9]**

В связи с продолжительной болезнью директор одного из промышленных предприятий вновь созданного объединения в возрасте 59 лет вышел на пенсию. Возникла необходимость срочно решить вопрос о назначении нового руководителя, способного заменить ушедшего на пенсию директора.

Предприятие занимает одно из ведущих мест в отрасли по организационно-техническому уровню. Здесь ведутся научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки, накоплен значительный опыт в освоении новых видов продукции. Широко известны успехи предприятия в применении передовых методов планирования, организации труда и производства. Однако в последнее время завод стал терять авангардную роль в отрасли. Причина тому — многономенклатурность производства.

В связи с тем, что завод в свое время осваивал в отрасли выпуск новых видов продукции, номенклатура выпускаемых им изделий оказалась значительно расширенной. Такое положение было неизбежным, поскольку для производства данных видов продукции в отрасли имелись крайне ограниченные мощности. В последующие годы потребовалось значительное увеличение объемов производства, поэтому при создании объединения было решено перейти к строгой специализации входящих в него предприятий, которая обеспечила бы дальнейшее совершенствование организационно-технического уровня и значительное повышение объемов производства.

В систему объединения были включены родственные предприятия, а данный завод стал ведущим предприятием.

Организационная структура завода не отличается от структуры других промышленных предприятий, кроме наличия в его составе конструкторского бюро (КБ), подчиненного главному инженеру.

Обычно разработки КБ перед запуском их в серийное производство проходили экспериментальную проверку на данном заводе. Однако при создании объединения вопрос о месте КБ в его структуре еще не был решен, не решены были и другие организационные вопросы. Эта работа была поручена ушедшему на пенсию директору.

Участникам разбора предлагается:

1. Определить круг вопросов, требующих первоочередного решения, выявить основное направление становления и развития деятельности вновь созданного объединения.
2. Определить вопросы, которые будут решаться в объединении, и вопросы, входящие в компетенцию министерства.
3. Разработать перечень требований, которым должен удовлетворять директор ведущего в объединении завода, и личных качеств, которыми он должен обладать.
4. Установить процедуру решения вопроса о назначении директора на вакантную должность.

**Б. Подбор кандидата для назначения на должность директора**

Основные данные о кандидатах на должность директора:

1. СИЗОВ А. Б., 54 года, стаж работы на заводе — 35 лет. Закончил школу, затем вечерние факультеты техникума и института. Работал мастером, начальником цеха, последние шесть лет — заместитель директора по производству. А. Сизов, имея большой практический опыт, отлично разбирается в производственных процессах. Руководимая им служба (цеха основного производства), выполняя и перевыполняя производственную программу в стоимостном выражении, не всегда справлялась с планом по выпуску отдельных видов изделий важнейшей продукции. Невыполнение плана по номенклатуре приводило к частым нарушениям обязательств по договорным поставкам, за что завод выплачивал крупные суммы штрафов. А. Сизов — человек прямой, честный, добродушный, пользуется заслуженным авторитетом как у высшего руководства, так и у руководителей, равных ему по рангу, а также у коллектива завода в целом. Вносил много предложений по совершенствованию цехов основного производства, но в силу ряда причин они остались неосуществленными. Известен он и в министерстве как опытный работник, но его часто критикуют за срыв поставок.

2. ГРУШИН В. И., 35 лет. Пришел работать на завод 13 лет назад после окончания института. Работал мастером, затем заместителем начальника цеха, последние пять лет возглавлял один из крупнейших цехов основного производства. Руководимый им цех в стоимостном выражении дает примерно 1/3 продукции завода. Если раньше цех выпускал несколько видов продукции, то благодаря инициативе, энергии и настойчивости В. Грушина он стал строго специализироваться в основном виде изделий. Претенденту пришлось обосновать и доказать целесообразность такой организации на заводе и в министерстве. Под его руководством была проделана большая работа по реконструкции цеха: модернизировано и заменено большинство оборудования, расширена производственная площадь цеха, введена механизированная транспортная линия для подачи деталей по ходу технологического процесса. Руководители завода и министерства относятся к В. Грушину по-разному. Высшие руководители довольны им как инициативным и энергичным работником. Некоторые работники критикуют его за склонность к экспериментам, иногда рискованным. За ним закрепилась репутация “человека с идеями”. Руководители, равные ему по рангу, завидуют его умению достигать поставленной цели. Руководители младшего ранга больше уважают его, чем любят. В период реконструкции цеха его энергия и энтузиазм воодушевляли их на ударную работу. В обычное же время его неугомонность и требовательность вызывают недовольство со стороны младших руководителей цеха. Среди рабочих также нет единого мнения. Одни считают его справедливым, другие, наоборот, обижаются на его чрезмерную требовательность и резкость в обращении. Пожалуй, одним из недостатков В. Грушина как кандидата на должность директора являются его крайне ограниченные внешние связи. В городе и министерстве он менее известен, чем остальные кандидаты.

3. КРЫЛОВ А. П., 51 год. Бывший работник данного завода, в последнее время (около года) работает начальником отдела труда и заработной платы в планово-экономическом управлении министерства. Пришел на завод после окончания

инженерно-экономического института. Его трудовая деятельность на заводе началась с должности инженера планового отдела, затем он был старшим инженером того же отдела. Одно время работал начальником заготовительного цеха. Затем несколько лет возглавлял отдел труда и заработной платы. Перед уходом в министерство непродолжительное время был главным экономистом завода. Много сделал для укрепления экономической службы предприятия. По его инициативе при заводе была создана лаборатория по экономике и организации производства, которая под его руководством дала хорошие результаты по выявлению и использованию резервов производства. А. Крылов — человек принципиальный при решении производственных вопросов. Он тактичен по отношению как к вышестоящему руководству, так и к равным себе, а также к нижестоящим. Отмечалось, однако, что он недостаточно требователен к подчиненным. За непродолжительное время работы в министерстве А. Крылов зарекомендовал себя как инициативный работник. Он много сделал по совершенствованию планирования и экономического стимулирования, повышению эффективности производства. О нем хорошего мнения как на заводе, так и в министерстве.

4. **ВАСИЛЬЕВ И. А.**, 47 лет. Директор одного из предприятий, входящих в созданное объединение. Хотя руководимое им предприятие и завод, который стал ведущим в объединении, принадлежат к одному министерству, номенклатура выпускаемых ими изделий значительно различается как по количеству (объему производства), так и по видам изделий. Руководимое им предприятие успешно справляется с плановым заданием по всем показателям, но не имеет научно-конструкторской базы, поэтому выпускает продукцию, хорошо освоенную на других заводах отрасли. Вместе с тем завод подвергался критике за недостаточно энергичные меры по освоению новых технологических процессов. На завод И. Васильев пришел после окончания политехнического института, вырос от мастера до руководителя предприятия. Отличается мягким, приветливым характером. Однако при решении принципиальных вопросов, связанных с производством, проявляет непреклонную твердость и настойчивость. В коллективе пользуется уважением как рабочих, так и руководителей разных уровней. Известен в министерстве как инициативный и энергичный руководитель. Ему было предложено перейти на административную работу в министерство, но он отказался, сославшись на то, что аппаратная работа не по его характеру и что он принесет больше пользы непосредственно на производстве.

Участникам разбора предлагается:

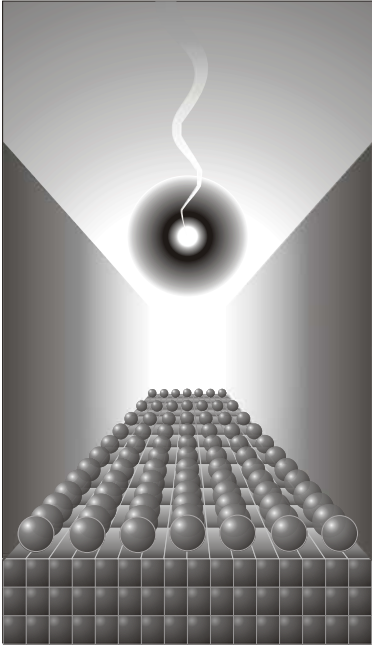
1. Решить вопрос о выборе кандидатуры на должность директора ведущего предприятия из числа предложенных.
2. Обосновать соответствие выбранной кандидатуры выработанным ранее требованиям (или задачам, которые предстоит решить).



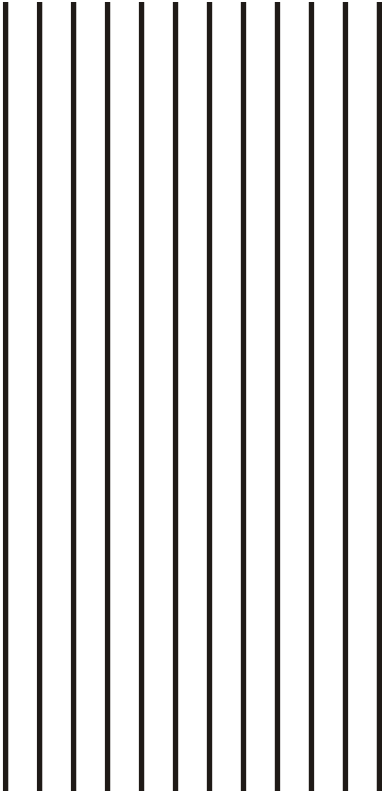
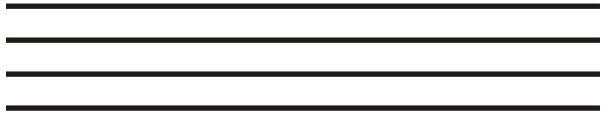
## **Литература**

1. *Вейлл П.* Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
2. *Волгин А. П., Матирко В. И.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.

3. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
4. *Дрегайло А. А., Овчинников О. В.* Мастер в жизни производственного коллектива. — М.: Экономика, 1987.
5. *Дункан Дж.* Основополагающие идеи в менеджменте: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
6. *Егоришин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 1997.
7. *Ефимов А.* Элитные группы, их возникновение и эволюция // Знание — Сила. — 1988. — № 1. — С. 56–64.
8. *Иванцевич Д. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993.
9. *Методические* рекомендации к системе управления кадрами: — К.: Изд-во ИУНХ, 1981.
10. *Моисеев Н.* Теория организации и практика перестройки // Знание — Сила. — 1988. — № 1. — С. 65–68.
11. *Скоробогатов И. Б.* Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве. — М.: Экономика, 1982.
12. *Удалов Ф. Е.* В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1983. — № 12.
13. *Филиппов А. В.* Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.
14. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
15. *Щёкин Г. В.* Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления. — К.: Знание, 1989.
16. *Щёкин Г. В.* Организация и психология работы с кадрами управления: В 2 ч. — К.: ВЗУУП, 1990.
17. *Щёкин Г. В.* Организация работы с молодыми специалистами и мастерами. — К.: Знание, 1989.
18. *Im Jahr 2000 sind Führungskräfte Mangelware // Blic Wirt.* — 1989. — **32**. — № 196. — S. 1.
19. *Interviewing no-nos // Manag. World.* — 1989. — **18**. — № 4. — P. 31.
20. *Maccoby M.* The corporate climber has to find his heart // Fortune. — 1976. — **94**. — № 6. — P. 98–101.
21. *Management Review.* — 1979. — № 11.
22. *Management Today.* — 1987. — № 3.
23. *Mechau R.* // Personnel. — 1985. — № 4. — P. 31–35.
24. *Monthly Labor Review.* — 1986. — **109**. — № 4. — P. 37–43.
25. *Nicholson N., Arnold J.* Graduate early experience in a multinational corporation // Pers. Rev. — 1989. — **18**. — № 4. — P. 3–14.
26. *Peric Z.* Planiranje radne snage u proizvodnompreduzeću // Plan. i anal. posl. — 1989. — **32**. — № 10. — S. 10–21.
27. *Rogard V.* La psychologie au service de L'entreprise // Probl. polit. et soc. — 1989. — № 618. — P. 1–60.
28. *Walker J. W.* Let's get realistic about career pathes // Hum. Resour. Manag. — 1976. — **15**. — № 1. — P. 7.



## Глава 7



## Аттестация и резерв кадров



## Организация оценки кадров управления

Для эффективного анализа качественного состава кадров управления и правильной организации работы с различными его группами первостепенное значение имеет регулярная оценка деятельности и личностно-деловых качеств управленческих работников.

Подбор, подготовка, расстановка и рациональное использование кадров на производстве требуют **оценки управленческого персонала**: кандидатов на должности руководителей и специалистов; работников после окончания испытательного срока и прохождения стажировки; при отборе и зачислении в резерв руководителей, выдвижении из состава резерва; при отборе в различные формы подготовки и повышения квалификации; периодической, регулярно повторяемой через определенный промежуток времени и текущей оценки работников для определения их соответствия занимаемой должности и др. Ведущее место в существующей системе оценок персонала занимает аттестация руководителей и специалистов производства, регулярно проводимая во всех организациях на основе соответствующих нормативных актов и положений, а также с помощью различных социально-психологических процедур [9].

Оценка работы кадров управления (как периодическая — аттестация, так и текущая) проводится с целью улучшения расстановки и использования руководителей и специалистов, стимулирования управленческого труда, совершенствования аппарата управления, интенсификации социально-экономического развития коллективов.

**Аттестация руководителей и специалистов** проводится в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций.

В новых условиях повышается требовательность к качеству работы руководителей, специалистов и служащих, а также их ответственность за порученное дело. Поэтому целесообразно систематически, **не реже одного раза в три года**, проводить аттестацию руководителей производственных подразделений и служб, других специалистов предприятий и организаций. Для усиления заинтересованности инженеров и других специалистов в повышении квалификации, выполнении сложных и ответственных работ вводятся квалификационные категории (инженер, инженер I и II категории, ведущий инженер и соответствующие категории для других специалистов), а для мастеров устанавливаются классные звания. По результатам аттестации руководителям организаций и предприятий предоставляется право принимать решения о повышении (понижении) в должности, в классном звании и квалификационной категории работников, в повышении или понижении им должностных окладов в пределах максимальных и минимальных размеров по соответствующей должности, об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а при необходимости — об освобождении от занимаемой должности.

Подготовка и проведение аттестации организуются кадровыми службами предприятий при активном участии руководителей структурных подразделений. Работа по аттестации руководителей и специалистов предусматривает три этапа:

- первый — подготовка к проведению аттестации;
- второй — проведение аттестации;
- третий — принятие решений по результатам аттестации.



**Подготовка к проведению аттестации** — ответственный этап, предусматривающий: составление перечня работников, подлежащих аттестации; определение сроков проведения аттестации; определение количества и состава аттестационных комиссий; подготовку отзывов (характеристик) и аттестационных листов на аттестуемых; организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. Макет отзыва (характеристики) на аттестуемого приведен в форме 1.

*Форма 1*

**МАКЕТ ОТЗЫВА (ХАРАКТЕРИСТИКИ)**

---

фамилия, имя, отчество и должность аттестуемого

---

наименование подразделения предприятия (организации), где работает аттестуемый

---

1. Производственная деятельность (в течение аттестационного периода) — выполнение аттестуемым обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, внеплановых работ, их количество, полнота, соблюдение установленных сроков, оценка деятельности аттестуемого.

2. Выполнение личных творческих планов, наличие рационализаторских предложений и изобретений, организационных и методических разработок.

3. Квалификация аттестуемого, работа по повышению квалификации, общего культурного уровня.

4. Деловые и личностные качества аттестуемого.

**Вывод.** Соответствует или не соответствует аттестуемый занимаемой должности. Рекомендации о поощрениях, необходимости улучшения отдельных направлений работы и повышения квалификации.

**Графики проведения аттестации** доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации (см. форму 2), а необходимые документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до аттестации. **Аттестационную комиссию** возглавляет председатель; в ее состав входят члены комиссии и секретарь. Подготовка аттестационных листов возлагается на секретаря комиссии, а отзывов (характеристик) на аттестуемых — на их непосредственных руководителей.

*Форма 2*

**ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК**

проведения аттестации руководителей и специалистов

по подразделениям \_\_\_\_\_  
(наименование подразделения / организации)

Подразделение	Фамилия, имя, отчество аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата проведения аттестации	Дата представления отзыва в аттестационную комиссию	Ф.И.О., должность, ответственного за подготовку отзыва

Аттестационная комиссия рассматривает представленные на аттестуемого документы, заслушивает сообщения о его работе, достигнутых успехах и недостатках

и на основании этих данных после обсуждения в отсутствие аттестуемого путем голосования дает одну из таких оценок:

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

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о понижении или повышении в должности, переводе на другую работу, установлении персональной надбавки к должностному окладу, об уменьшении или повышении зарплаты. Заседания аттестационной комиссии оформляются протоколом, который подписывают председатель и секретарь (см. форму 3).

*Форма 3*

**ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПРОТОКОЛА**

заседания аттестационной комиссии

от “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_\_г.

Присутствовали: \_\_\_\_\_  
 (фамилии, имена, отчества председателя и секретаря,  
 \_\_\_\_\_  
 членов аттестационной комиссии)

**ПОВЕСТКА ДНЯ:**

Аттестация руководителей и специалистов \_\_\_\_\_  
 (наименование подразделения предприятия  
 \_\_\_\_\_  
 (организации))

**СЛУШАЛИ:**

Отзыв (характеристику) аттестуемого \_\_\_\_\_  
 (фамилия, имя, отчество)

Сообщение аттестуемого о его работе \_\_\_\_\_  
 краткое содержание

Вопросы к аттестуемому \_\_\_\_\_  
 краткое содержание

Ответы аттестуемого \_\_\_\_\_  
 краткое содержание

Выступления \_\_\_\_\_  
 краткое содержание

Фамилии, имена, отчества руководителя аттестуемого, членов аттестационной комиссии,  
 \_\_\_\_\_  
 краткое содержание их выступлений

**ПОСТАНОВИЛИ:**

оценка деятельности аттестуемого  
 \_\_\_\_\_  
 рекомендации аттестационной комиссии

Председатель \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_

По итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров, должностных окладах, зачисление перспективных работников в резерв на выдвижение, а также поощряются положительно аттестованные работники. Решение по реализации выводов аттестационных комиссий принимается руководителем организации (предприятия) в срок, установленный действующим законодательством.

**Текущая оценка работы** руководителей и специалистов проводится с целью определения их деловых и личностных качеств в межаттестационный период. Она позволяет определить место работника в достижении конечных результатов работы подразделения или предприятия, является определяющей при распределении премий, а в период аттестации — основанием для выводов аттестационных комиссий. Текущая оценка базируется на нормативной трудоемкости выполняемых работ, положениях о структурных подразделениях, должностных обязанностях работников управления, профессиональных моделях руководителей и специалистов. Оценка труда управленческого аппарата — как функционального, так и линейного звена — строится на основе оценки конечных результатов труда в соответствии с организационной структурой управления. Текущая оценка складывается из индивидуальной оценки руководителей (специалистов) и оценки их коллективного труда. Критерием оценки служит выполнение подразделениями и специалистами текущих планов работы, составляемых и утверждаемых ежемесячно или ежеквартально. Лист критериев оценки эффективности труда, деловых и личностных качеств специалиста представлен в форме 4.



## Принципы и методы работы с резервом

Под *резервом руководящих кадров* понимают специально сформированную группу работников, которая по качествам соответствует требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, которые прошли аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигли положительных результатов в производственной деятельности. Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов.

Общие принципы работы с резервом руководителей:

- ◆ подбор кандидатов в состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- ◆ соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;
- ◆ рациональное определение оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух–трех кандидатов;
- ◆ регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

**ЛИСТ КРИТЕРИЕВ**

оценки эффективности труда, деловых и личных качеств специалиста  
 Ф. И. О. \_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_  
 подразделение \_\_\_\_\_

Критерий, подлежащий оценке	Характеристика критериев по уровням и оценка в баллах			Кто дает оценку	Фамилии и подписи
	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень		
1	2	3	4	5	6
Профессиональное мастерство (комплекс практических и теоретических знаний, способствующих качественному выполнению заданий)	Обладает высоким уровнем теоретических и практических знаний и постоянно работает над их совершенствованием	Обладает средним уровнем теоретических и практических знаний, стремится к их повышению	Не имеет достаточного уровня теоретических и практических знаний, слабо их повышает	Непосредственный руководитель	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Проявление творчества в работе	Проявляет инициативу в работе, выдвигает оригинальные, принципиально новые идеи	Постоянно совершенствует методы работы. Находит наиболее рациональные и эффективные решения того или иного вопроса	Отсутствие творческой инициативы. Формальное выполнение работы	Он же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Самостоятельность в работе	Работы выполняет самостоятельно	Отдельные работы может выполнять самостоятельно	Выполняет работы только под руководством и с его помощью	Он же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Своевременность выполнения заданий	Работы выполняет своевременно	Были случаи нарушения сроков выполнения работ	Выполняет работы в основном с нарушениями	Он же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		

1	2	3	4	5	6
Сложность выполняемых работ	Выполняет различные, вновь начинаемые работы 10 9 8	Выполняет нерегулярно повторяемые работы 7 6 5 4	Выполняет однородные, регулярно повторяемые работы 3 2 1	Непосредственный руководитель	6
	Качество выполняемых работ	Сдаёт работы, не требующие доработки 10 9 8	Сдаёт работы, требующие правки 7 6 5 4		
Трудовая и производственная дисциплина, отношение к труду	Наличие благодарностей, поощрений, высокая ответственность за порученное дело 10 9 8	Отсутствие нарушений дисциплины труда, добросовестное отношение к труду в пределах функциональных обязанностей 7 6 5 4	Имеются замечания по использованию рабочего времени, недостаточное трудолюбие 3 2 1	Он же	
	Социально-психологические качества	Пользуется авторитетом в коллективе 10 9 8	Нейтрален относительно коллектива 7 6 5 4		
Соответствие квалификации работника должностному положению	Высшее образование, соответствующее номенклатуре должности при стаже работы по специальности более 20 лет 20-10 лет 10	Высшее образование, не соответствующее номенклатуре должности при стаже практической работы, соответствующей занимаемой должности более 10 лет 5-10 лет 3-5 лет	Другое образование 3 2 1	Должностное лицо, ответственное за учёт кадров	

Общая сумма баллов по всем критериям оценки

Обобщенная оценка эффективности труда, деловых и личных качеств

С оценкой ознакомлен \_\_\_\_\_  
(подпись оцениваемого)

“УТВЕРЖДАЮ”  
начальник цеха, отдела

\_\_\_\_\_  
(фамилия, подпись)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_ 200\_\_ г.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также отзывов о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также **практические методы**: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др. Методы подбора кандидатов в резерв схематически показаны на рис. 12.

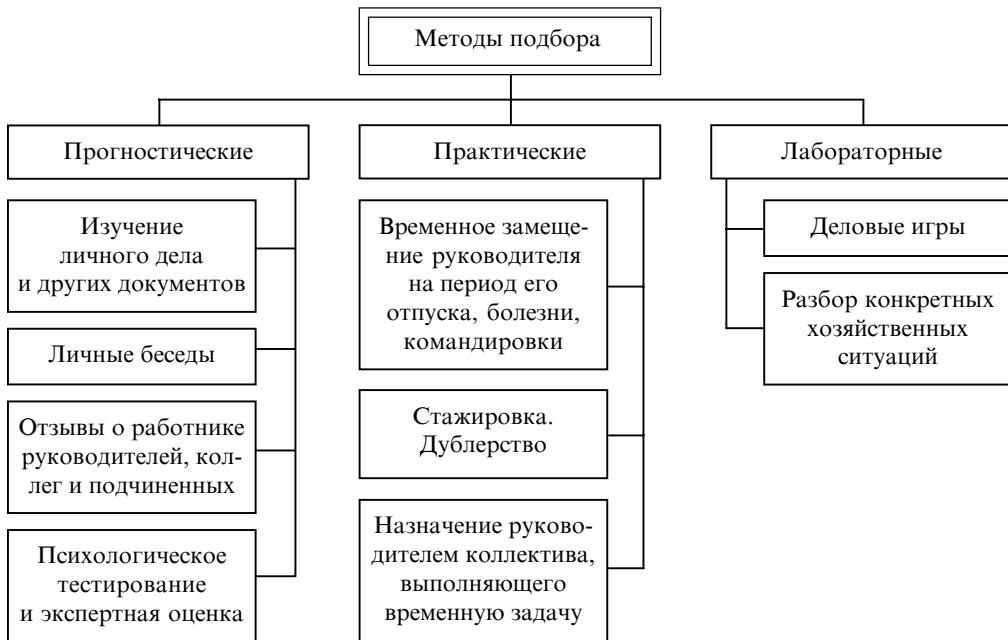


Рис. 12. Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

**Наибольшее распространение получили такие методы [4]:**

- биографический, или метод изучения документов работника;
- получение произвольных устных и письменных характеристик, или “интервью”;
- обобщение независимых экспертных мнений;
- психологическое тестирование и самооценка работника.

**Биографический метод** состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, с 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.

**Метод “интервью”** позволяет расширить систему получаемых показателей, однако при этом данные о работнике будут не объективными, а преломленными, учитывая отношение людей, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет формирование представления о работнике с объективных позиций. Метод “интервью” используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные **беседы** с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются **методы обобщения независимых суждений**, или **независимых экспертных мнений**. В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Их опрос осуществляется по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т. д.

И наконец, для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются **методы психологического тестирования**, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций кадровика. Новые требования к квалификации кадровиков предполагают:

- ◆ наличие практически доступных методик проведения тестирования работников или опроса экспертов;
- ◆ умение работников по кадрам обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;
- ◆ создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в получении информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;
- ◆ совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей [4].

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить **базовые должности** для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха — должность начальника участка и т. д.

**Источниками резерва руководящих кадров** являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные для выдвижения;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;

- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др. [14].

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его *номенклатурой*.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель **определяет права и обязанности должностных лиц**, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; начальник цеха лично ответствен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляют заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

Работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает несколько **этапов**:

- ◆ организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий (организаций) на профессии управленческой сферы, развитие у них свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- ◆ сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание банка данных о кандидатах в резерв;
- ◆ оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва для выдвижения.

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является **организация их подготовки**. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия, организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности. Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дает отдел кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.



Для подготовки резерва руководящих кадров кроме установленных видов обучения системы повышения квалификации используются дополнительные формы: учеба в системе соискательства ученых степеней; организация теоретических семинаров; привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации; обучение в школах и центрах менеджеров и др.

**Основной формой подготовки резерва кадров** является воспитание и обучение специалистов непосредственно на производстве:

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направление в родственные организации, на предприятия для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, управленческой и другой тематике.

**Школы резерва** — важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона. На предприятии зачисление в школу резерва оформляется приказом руководителя, а возглавляет ее, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляется службами по подготовке кадров.

Система формирования резерва показана на рис. 13.

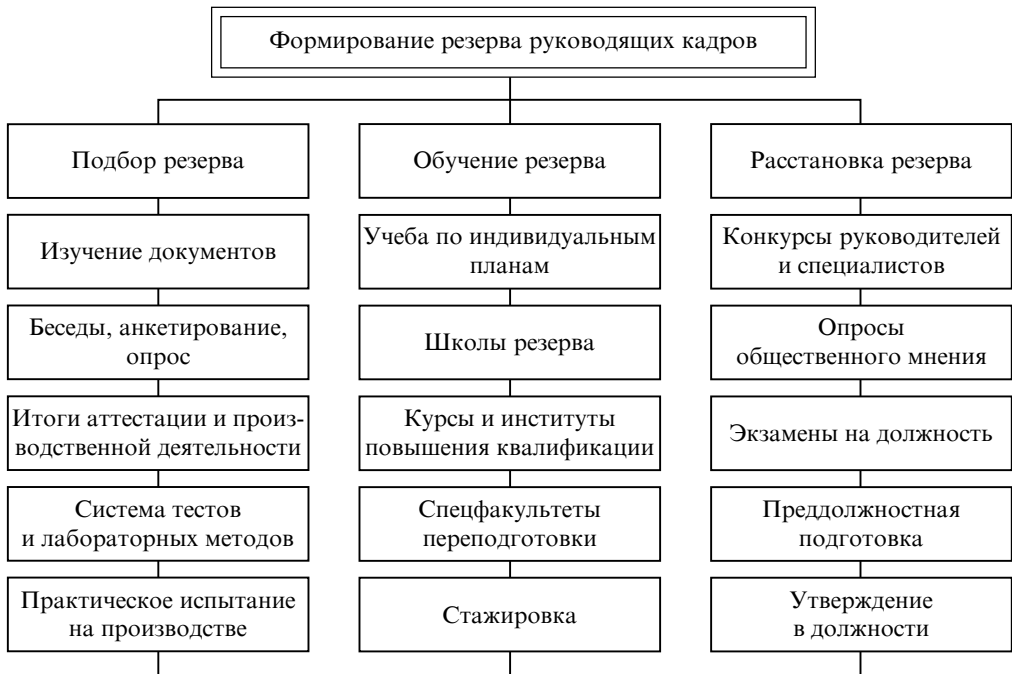


Рис. 13. Система работы с резервом руководящих кадров на производстве

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.



## Организация конкурсов специалистов

С целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников, рекомендуется применять конкурсную систему подбора и замещения вакантных должностей. На основе проведения конкурсов могут замещаться должности специалистов и руководителей. Руководитель предприятия принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия (структурной единицы объединения) создаются конкурсные комиссии. В отдельных случаях по решению руководителя предприятия конкурсная комиссия может проводить конкурс на замещение нескольких вакантных должностей. В состав комиссии включаются представители администрации и высококвалифицированные специалисты соответствующего профиля.

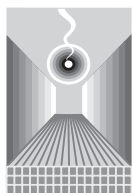
**Основная задача конкурсной комиссии** — дать руководителю предприятия рекомендации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Рекомендуется публиковать в отраслевой и местной печати объявления о проведении конкурсов, сроке подачи заявлений, требованиях к профессионально-квалификационным и другим качествам кандидатов, а также широко освещать средствами массовой информации предприятия ход конкурса и его итоги.

Выдвигать кандидатов на должности, замещаемые на конкурсной основе, могут, с согласия самих кандидатов, коллективы подразделений, а также администрация предприятия. Свою кандидатуру для участия в конкурсе вправе предложить любой человек, отвечающий по профессионально-квалификационным и другим качествам требованиям, предъявляемым к той или иной должности. На основании собеседований, а также представленных документов комиссия оценивает кандидатов на замещение должности с точки зрения наличия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым по данной должности. Кандидатам, которые отвечают этим условиям, комиссия вправе предложить подготовить рефераты по проблемам, связанным с их будущей работой, в целях выявления их компетентности как специалистов.

По результатам собеседований с кандидатами, учитывая оценки подготовленных ими рефератов, используя другие методы оценки деловых качеств претендентов, конкурсная комиссия принимает решение рекомендовать того или иного кандидата на замещение вакантной должности, по которой был объявлен конкурс, путем открытого или тайного голосования, большинством голосов. Назначение по результатам конкурсов проводит руководитель предприятия с учетом решения конкурсной комиссии.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить *сдачу экзаменов на должность*, цель которых — определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов.

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую руководящую должность, рекомендуется организовать для него специальную *должностную подготовку*, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятия или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5–3 года, а прошедшие такую подготовку — в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т. д.) с целью максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению руководящих функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.



## Работа с персоналом управления за рубежом

### Аттестация кадров

Перестройка работы с персоналом управления рассматривается правящими кругами ведущих западных стран как одна из неотложных задач. Например, в США еще в 1978 г. администрацией Дж. Картера была проведена **реформа кадровой службы**. До этого полномочия по формированию кадровой политики, выработке регламентирующих положений, проведению конкурсных экзаменов, обжалованию решений, затрагивающих интересы государственных служащих, имела комиссия гражданской службы (КГС). По мнению Дж. Картера, она стала “бастионом федеральной бюрократии”. После реформы КГС ее функции были разделены между двумя новыми органами — Управлением кадровой службы, которое отвечает за формирование и кадровую политику в сфере государственного управления, и Советом по соблюдению системы заслуг, который выполняет функции арбитража и рассматривает апелляции по жалобам государственных служащих. Одним из главных нововведений стало повышение роли **обязательных аттестаций** служащих среднего и высшего звена по итогам года.

Результаты оценки стали более активно использоваться при проведении профессиональной подготовки, принятии решений о выплате вознаграждений, о новых

назначениях, повышении или понижении в должности, об увольнении с государственной службы и др. Такой порядок был распространен на управляющих высших звеньев: 5 тыс. человек, относимых к номенклатурной группе “Служба высшего руководства” — от заместителей министров до начальников самостоятельных подразделений в министерствах (агентствах) и руководителей крупных программ, а также около 85 тыс. служащих 12–15-го ранга, возглавляющих важные участки работы и играющих ключевую роль в принятии решений.

Процедуры аттестации постоянно совершенствуются. Так, во Франции внедряются **новые системы аттестации** государственных служащих. При этом подвергается критике **практика ежегодной аттестации специалистов их начальниками**, и речь идет о ее замене системой ежегодных бесед подчиненных и руководителей, о внесении элементов индивидуализации зарплаты. Данные исследований свидетельствуют о заинтересованности органов управления в обновлении системы аттестации, но лишь 20 % из них предприняли в этой области определенные шаги, и только 10 % удовлетворены достигнутыми результатами.

Внедрение новых систем аттестации является сложной комплексной задачей, которая должна решаться с учетом слабых и сильных сторон каждого человека, выявление которых обеспечивается определенными мероприятиями. К ним относятся анализ анкетных данных, беседы с аттестуемым, проведение тестов, заполнение опросных листов, оценка потенциала сотрудника по ряду критериев, проведение семинаров. С точки зрения предприятия, наиболее важными являются следующие **характеристики работника**: умственные способности; способность работать в коллективе; желание и возможность выполнять производственные задачи; общие черты характера (настойчивость, мужество, стремление к достижению успеха и т. д.). В ходе аттестации оцениваются способности работника — профессиональные, социальные, творческие. Опыт и знания сотрудников оцениваются с учетом общего и специального образования, стажа работы. Однако внедрение комплексных систем аттестации наталкивается на ряд трудностей.

Причинами слабого распространения новых систем аттестации работников являются нечеткая иерархизация целей; путаница в определении объекта оценки (профессиональных качеств, количественных и качественных результатов работы, поведения работников и т. д.), что приводит к смешению объективных и субъективных критериев оценки; отсутствие каких бы то ни было санкций или вознаграждений.

В этой связи в последнее время наряду с оценкой личных и деловых качеств работников все шире применяются комплексные оценки их труда. Для комплексной оценки какого-либо вида трудовой деятельности составляется подробное описание исследуемого вида труда. Выделяются, как правило, восемь основных характеристик: название изучаемого вида труда; наименование подразделения, в котором осуществляется работа; географическое местоположение; ставка заработной платы; основное целевое назначение работы; непосредственная подчиненность; количество подчиненных; перечень должностных инструкций. Для особо сложных видов деятельности данный перечень может быть расширен. Дополнительные характеристики предполагают освещение материальной ответственности, административно-правовых границ, горизонтальных и вертикальных по подчиненности деловых контактов, графика-календаря выполнения тех или иных обязанностей.

Составлению такого описания должен предшествовать анализ данного вида труда. Основывается он на проведении опросов, интервью, прямых обследований, изучении документации. Составленные описания имеют статус официальных документов, которые должны неукоснительно выполняться и регулярно пересматриваться. Они являются базой для определения оценки труда.

### Планирование карьеры

Результаты аттестации работников, в том числе оценки труда, ложатся в основу прогноза их дальнейшего использования, что находит выражение в планировании деловой карьеры специалистов и руководителей. Менеджеры и служащие предприятий проявляют повышенный интерес к проблемам планирования своей карьеры и рассчитывают на практическую помощь руководства в предоставлении информации и консультаций о возможностях продвижения. Менеджеры ставят вопрос о четком определении этапов карьеры по отдельным специальностям с целью планирования подготовки кадров для заполнения открывающихся вакансий.

Для **планирования карьеры** руководителей высшего звена необходимо определить этапы функциональной и организационной подготовки, так как менеджер такого ранга должен иметь разносторонний опыт в различных сферах управления.

Базой для планирования карьеры служит старый опыт продвижения работников по должностным ступеням. Первой попыткой его упорядочения стали зафиксированные должностные инструкции — описание круга работ и ответственности по каждой должности. На многих фирмах и предприятиях практикуется поэтапное продвижение в рамках функциональных служб, увязанное со стажем работы на соответствующем этапе. Работник, не соответствующий требованиям очередного этапа в обусловленный срок, лишается дальнейших возможностей продвижения.

**Этапы карьеры** разрабатываются в таком порядке:

- ◆ изучение сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- ◆ определение новых “входных” и “выходных” параметров на каждом этапе;
- ◆ детализация требований для вступления в каждый этап — образовательного уровня, квалификации, возраста;
- ◆ оценка делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу.

Этот порядок, ставший уже традиционным, в настоящее время развивается в более детализированный и гибкий подход. Новые требования к этапам карьеры включают предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет или технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и современным требованиям управления; гибкую оценку работника с учетом “компенсирующих” его качеств (недостаток одного компенсируется другим); определение уровня специфических познаний и навыков, необходимых на каждой позиции соответствующего этапа (не ограничиваясь формальными требованиями образовательного ценза, возраста, опыта), что устраняет препятствия для продвижения способных и знающих людей.

Установление этапов карьеры на такой основе требует от предприятия **перспективной работы с кадрами**, систематического накопления и обработки информации в таких направлениях: сбор данных о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, об их сравнительной важности и времени, которое уделяется

каждой работе; определение на основе анализа этих данных объема знаний, опыта и уровня квалификации для каждого этапа; выявление схожих моделей деятельности на различных должностях.

Для создания портрета “идеального” менеджера в каждой сфере деятельности суммируются различные требования к знаниям, поведению и способностям менеджеров. В сфере управления они должны в достаточной степени знать методы анализа, электронные системы обработки данных, средства и способы коммуникации, методы планирования и прогнозирования, организацию конторских работ, систем начисления заработной платы и мотивации, методы управления, исследования операций, статистику, кибернетику, психологию. В области производства им необходимо хорошо разбираться в маркетинге, финансировании, технологии, администрировании. Из знаний, относящихся к непроизводственной сфере, наибольшее значение имеют основы хозяйствования, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение.

Планирование деловой карьеры особенно важно в работе с молодыми специалистами. В последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмами и консультантами изучаются такие специфические аспекты процесса служебного продвижения, как мотивация поведения в зависимости от амбиций, связанных с карьерой, “покровительственные” отношения, стремление к материальному благосостоянию, особенности служебного роста в зависимости от пола и др. Дана классификация скорости служебных продвижений: стремительный взлет, медленный, но постоянный рост, медленное продвижение и др. Исследователями предложена формализованная система текущего учета молодых специалистов, способствующая оптимальному перемещению кадров в структуре рабочих мест и учитывающая потребности производства и желания индивидов. С помощью этой системы, основанной на систематическом наблюдении за служебным продвижением, можно решить многие проблемы молодых специалистов на производстве.

Проведенный в США анализ публикаций по социально-психологическим вопросам продвижения работников различных организаций показал, что карьера работника как объект планирования и управления существенно влияет на стабильность кадров, адаптацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и к повышению квалификации.

#### Методы подбора персонала

Кадровые службы применяют в своей деятельности различные методы подбора персонала. Например, при подборе новых работников в американских фирмах используют метод психологического анализа, для этого от кандидата требуют следующие документы: анкету, заполненную дома; письмо-заявление, написанное от руки (не менее 15 строк); фотографии (в анфас и в профиль). Специалисты кадровых служб анализируют фотографии с помощью физиогномических таблиц, содержащих 198 отдельных признаков. Анкета и письмо-заявление кандидата на должность подлежат прежде всего графологическому анализу, в ходе которого выделяется 238 признаков для характеристики личностных параметров претендента.

Анкета содержит 140 вопросов, ответы на которые анализируются не столько по содержанию, сколько с точки зрения стиля и характера изложения, где непроизвольно проявляются особенности личности кандидата. При отборе работников по этому методу под благовидным предлогом предприниматели отказывают до 80 % претендентов.

В большинстве зарубежных компаний всесторонне анализируется каждый кандидат. На подбор одного кандидата в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в США — до 16–18. Широко развита сеть специальных оценочных центров, располагающих квалифицированным штатом и современной аппаратурой, разработаны многочисленные психологические тесты. При приеме на работу меньше внимания уделяется формальным знаниям кандидата, а больше — его человеческим и деловым качествам. О каждом кандидате наводят самые серьезные справки на его прежнем месте работы. В Японии, например, при приеме на работу выпускника университета представители компании беседуют с его бывшими профессорами.

Наиболее распространенными методами при оценке персонала в японских корпорациях являются следующие.

1. **Изучение биографии**, где основными аспектами анализа выступают:

- ◆ семейные отношения;
- ◆ характер образования;
- ◆ физическое развитие;
- ◆ главные потребности и интересы;
- ◆ особенности интеллекта;
- ◆ общительность.

2. **Данные личного дела**, которое представляет собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития личности работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

3. **Экспертные оценки** с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение. Они проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров). Обычно форма-анкета содержит такие данные:

- ◆ способности (выявление профессиональных качеств, необходимых для выполнения главных функций управления: способности принимать решения, планировать, организовывать людей, контролировать деятельность подчиненных);
- ◆ опыт работы (соответствие или несоответствие занимаемой должности; качество профессиональной деятельности; устремленность в будущее, план должностного продвижения);
- ◆ развитие (для оценки черт характера и их совершенствования).

В анкете приводится 24 черты характера: упорство, оптимистичность, грубость, скрытность, болтливость, исполнительность и т. д.

4. **Выполнение письменных заданий**: разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада и др. Испытуемый либо сдает выполненное задание

комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу после написания работы докладывает о ней экзаменаторам.

**5. Устные экзамены**, которые обычно имеют форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Как правило, их темами служат производственные проблемы, типичные для должности, которую занимает испытуемый.

В последнее время в промышленно развитых странах получили распространение **графологические бюро**, которые анализируют профессиональные и личностные качества работников по их почерку. Например, в США подобных бюро уже сотни, и они превратились в настоящую отрасль бизнеса. Самые авторитетные компании и правительственные учреждения доверяют графологам на основании буквально нескольких строк, собственноручно написанных кандидатами на высокие должности, определить их устремления, степень самообладания и инициативность и тем самым — вероятность успеха или опасность неудачного выбора. Графологический анализ является для корпораций и фирм наиболее простым, дешевым и, самое главное, верным способом отбора, нежели традиционные психологические тесты.

Во многих японских и западных компаниях при появлении в аппарате управления вакансий вначале объявляется внутренний конкурс на замещение должности (среди своих сотрудников) и только в случае отрицательных результатов к участию в конкурсе приглашаются специалисты со стороны. Это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру в свою организацию. Большое внимание уделяется работе с резервом. Во всех крупных фирмах существуют так называемые **матрицы перемещений**, в которых отражается настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности занять следующую должность (готов занять немедленно; будет готов через год; будет готов через два года, но для этого необходимо повысить квалификацию в таких-то областях и т. д.).

Важнейшим элементом работы с кадрами является перемещение руководителей. Правильное, целенаправленное перемещение позволяет не только обеспечить соответствие работника должности, но и преодолеть застой и консерватизм в мышлении. В управленческой практике развитых стран существуют, по крайней мере, **три типа перемещений руководителей**: во-первых, повышение (или понижение) в должности с расширением (или сужением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; во-вторых, повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач и не влекущее за собой повышение в должности, но сопровождающееся повышением зарплаты; в-третьих, смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышение в должности и увеличение зарплаты (ротация). Такого типа ротация приводит к расширению кругозора, повышению и расширению управленческой квалификации и в конечном счете к должностному росту. Такой тип перемещений особенно характерен для Японии.

В последние годы существенно изменяются процедуры оценки: к ним все шире привлекаются сами работники. Исследованиями, проведенными в корпорации “Дженерал электрик”, выявлено: около 90 % руководителей и 86 % подчиненных полагают, что самооценка в обязательном порядке должна учитываться как составная часть оценки в целом. Это, по мнению опрошенных, повысит ее эффективность, вовлечет работников в процесс управления, а сама оценка перестанет быть только выражением мнений руководителей.



Методы подбора руководящих кадров и их совершенствование находятся сегодня в центре внимания теории и практики менеджмента. Опрос руководителей ряда корпораций показал, что **собеседование** является универсальным средством оценки деловых и личностных качеств менеджера. Значительный интерес представляет также назначение на руководящую должность на основании отзывов и рекомендаций. Все шире применяется анализ результатов использования биографических данных (полученных на основании ответов, отражающих основные этапы жизненного пути будущего руководителя), что свидетельствует о высокой степени его достоверности.

Учитывая широкое распространение “словесных” методов подбора и расстановки персонала, западные исследователи большое внимание уделяют изучению типичных ошибок, которые допускают кандидаты на должность в ходе собеседования с сотрудниками отдела кадров или с менеджерами. К таким ошибкам относятся:

- недостаточная подготовленность к собеседованию (кандидату следует иметь предварительную информацию о будущем месте работы и как можно активнее использовать ее в ходе беседы);
- отсутствие плана разговора (кандидат должен заранее наметить основные темы собеседования и быть готовым представить любую необходимую информацию);
- неумение кратко и четко (в пределах трех фраз) отвечать на конкретные вопросы;
- неумение или нежелание задавать вопросы (что свидетельствует о недостатке интереса к месту будущей работы);
- неумение слушать собеседника (что приводит к недоразумениям, недопониманию, путанице при ответах на вопросы);
- неумение или нежелание произвести первое благоприятное впечатление внешним видом (рекомендуются скромность и известная консервативность в одежде, причёске, косметике и т. д.).

Во всех случаях использования различных методов подбора и расстановки персонала, позволяющих правильно определить, какие именно качества человека заслуживают особого внимания, западные специалисты рекомендуют тщательно изучать функциональные обязанности по каждой конкретной должности.

### Тестирование при приеме на работу

Как отмечалось, при оценке кандидатов в руководители широко используются **психологические тесты** для определения личностных качеств и выявления возможностей кандидатов. По мнению зарубежных экспертов, практически нет такого вида деятельности, пригодность к которому нельзя было бы определить с помощью того или иного теста. Некоторые организации пользуются услугами оценочных центров, представляющих собой группы арбитров, которые решают вопрос о профессиональной пригодности кандидатов на руководящую или иную должность.

Однако **тестирование поступающих на работу всегда было вопросом дискуссионным**. Особые трудности с применением тестов предприниматели испытывали в 60-е годы, когда обвинения в расовой и половой дискриминации укрепили среди менеджеров и специалистов по персоналу мнение, что тестирование при приеме на работу является неблагоприятным и даже опасным.

В настоящее время к тестированию возвращаются многие компании, и оно становится неотъемлемой частью работы по совершенствованию персонала. Чтобы изучить, насколько широко современные организации используют тестирование поступающих на работу, журнал "Personnel" опросил 142 менеджера по кадровым ресурсам различных организаций США. Результаты опроса были таковы (по данным помощника редактора Поля Л. Блоклина):

- ◆ 20 % опрошенных используют в своих организациях различные виды личностных и психологических тестов;
- ◆ 11 % ответивших используют полиграф (детектор лжи), психологически стрессовый показатель, тесты на честность или на отношение к чему-либо, установленному компанией;
- ◆ 18 % ответивших применяют для кандидатов при приеме на работу алкогольный и наркотический тесты. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тесты на СПИД;
- ◆ 55 % опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату нужно будет выполнять (математические или вычислительные тесты, тесты на умение четко формулировать мысль и выполнять канцелярские операции, гибкость и т. д.);
- ◆ 22 % ответивших пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления необходимого мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях;
- ◆ 63 % ответили, что все данные тестирования они держат в секрете; 21 % опрошенных показывают результаты тестирования лишь кандидату и инспектору по найму; 13 % ответивших заявили, что они не держат данные тестирования в секрете.

Особое место в использовании тестов занимает проблема применения детекторов лжи при приеме на работу. Ежегодно частные предприниматели проводят около 1,8 млн тестов на детекторах лжи (ДЛ). При этом 3/4 таких тестов применяется к обращающимся за работой. Данные Американской ассоциации психологов позволили сделать вывод о недостаточной надежности заключений, сделанных с помощью ДЛ, при приеме на работу. Неудовлетворительны также результаты периодического тестирования работников. Наиболее эффективно применять ДЛ лишь при расследовании отдельных инцидентов на работе (случаев воровства и т. п.).

Несмотря на некоторую противоречивость оценок использования психологического тестирования, компании и фирмы промышленно развитых стран все шире **привлекают психологов к управлению персоналом**. Сегодня психологи фирм и корпораций, отталкиваясь от исторически устоявшихся областей своей профессиональной деятельности (например, отбор и расстановка работников), постепенно вторгаются в такие новые сферы, как профподготовка, условия труда, устройство рабочего места и т. д. Специалисты-психологи не только оценивают работника, но и ищут новые методы профессионального обучения, выявляют побуждающие к труду мотивы, что открывает перед промышленной психологией новые пути. Западные специалисты по организации и управлению подчеркивают, что широкое привлечение психологов в промышленность и обслуживание может изменить к лучшему представления о манере работы и об отношении работников к своей профессиональной деятельности.

Известно, что на тех предприятиях, где между руководителями и подчиненными существуют хорошие взаимоотношения, эффективность производства и уровень квалификации сотрудников выше, а количество прогулов и текучесть рабочей силы значительно ниже; сильнее стремление использовать наиболее совершенные методы производства. Установление хороших производственных отношений требует от руководства определенных затрат (физических, материальных, моральных). Для осуществления на практике политики нормальных производственных отношений во многих фирмах и корпорациях создаются **специальные психологические группы**. Например, в одной из британских фирм такая группа из 700 сотрудников несет ответственность за установление здоровых отношений с 40 тыс. рабочих предприятия (один на каждые 60 человек).

В последнее время американские менеджеры начинают все больше перенимать японский опыт общения с людьми. Американские психологи, проведя глубокие исследования на фирме “General Electric”, установили, что рабочие и служащие через 12 недель после проведения аттестации имели самые низкие показатели по тем аспектам работы, по которым были сделаны критические замечания. Отмечалось снижение активности и интереса к работе, повышенное нервное напряжение. Психологи пришли к выводу, что акцент на недостатки, а не на положительные качества работника снижает производительность труда и вырабатывает у него специфический защитный механизм. **Критика**, по мнению западных экспертов, ведет к улучшению результатов лишь при следующих условиях: если ее высказывает человек, пользующийся доверием и уважением критикуемого; если она применяется в особых случаях, а не является повседневной и привычной; если она высказывается в товарищеском тоне, а не в грубой форме. В Японии принято критиковать идеи, а не их авторов.

Вместе с тем зарубежные специалисты склоняются к выводу, что хорошие производственные отношения не могут быть установлены без твердого руководства и сознательной дисциплины, причем лучшей формой дисциплины является **самодисциплина**. При этом не может быть дисциплины без хороших человеческих отношений. Основой воспитания самодисциплины является самовоспитание, которое способствует также расширению общеобразовательных знаний и развитию производственных способностей. Интенсивность самовоспитания в значительной степени определяется индивидуально, и для этого существуют определенные критерии:

- самоконтроль поведения, требующий критической оценки своей деятельности;
- “эталонный” самоконтроль, основанный на сравнении своего поведения с требованиями окружающих;
- определенная мера “чувствительности” к реакциям сотрудников на поведение;
- самоконтроль, который является основой формирования представления о самом себе на основе создания некоторых автоматически действующих функциональных факторов (привычки, навыки в работе и т. д.).

Задача самовоспитания состоит в том, чтобы обеспечить более интенсивное привлечение своих положительных черт и одновременно ослабить проявление отрицательных. Заслуживают внимания следующие **формы самосовершенствования**, которые в настоящее время получили распространение за рубежом: изучение специальной литературы; ежедневное подведение итогов выполненной работы;

анализ недостатков и допущенных ошибок; заимствование положительного опыта; определение целей развития своей личности и работы в этом направлении.

**Автоматизированная  
экспертная система  
отбора кадров**

С целью рационализации процесса подбора кадров некоторые американские компании применяют компьютерные экспертные системы для предварительного интервьюирования лиц, желающих поступить на работу. По мнению большинства пользователей, такие системы способствуют повышению полноты и достоверности получаемых данных, помогают более объективно оценить кандидатов, положительно воздействуют на показатели деятельности предприятий (производительность, текучесть кадров, уровень нарушений, хищений и др.). Экспертная система концентрирует наиболее эффективные приемы работы, накопленные специалистами кадровой службы компании, позволяя преодолеть такие их человеческие недостатки, как рассеянность, чрезмерная эмоциональность, медлительность, боязнь поставить собеседнику “острый вопрос”. Согласно наблюдениям психологов, респонденты, “общаясь” с компьютером, испытывают меньшее волнение и дают более откровенные ответы, чем при общении с живым интервьюером.

Программы интервьюирования и тестирования лиц, обращающихся по вопросу устройства на работу, должны быть, по терминологии специалистов в области информатики, “дружественными”, т. е. обеспечивать естественный для пользователя способ взаимодействия, защиту от ошибок, развитые средства подсказок и диалоговой документации. В частности, они могут предусматривать вопросы с взаимоисключающими ответами. Характер вопросов, а также их последовательность по ходу интервью индивидуализируются в зависимости от содержания ответов. Компьютер контролирует содержание ответов респондента, обращает его внимание на возникающие противоречия, фиксирует быстроту ответа на отдельные вопросы.

Такая программа содержит в среднем 75–125 вопросов, сформулированных с учетом должностных требований и специфики деятельности фирмы и предусматривающих взаимоисключающие ответы. Продолжительность тестирования — около 20 минут; сотруднику кадровой службы для получения такого же объема информации в ходе непосредственного собеседования понадобилось бы около двух часов. Затем полученные результаты исследуются различными методами психометрического и статистического анализа и сопоставляются с данными других кандидатов.

По окончании интервью компьютер выдает работнику кадровой службы табуляграмму, обобщающую результаты интервьюирования по разделам:

- ◆ итоговые данные (включают разбивку ответов по заданным ключевым темам: предшествующая трудовая деятельность, жизненный опыт);
- ◆ систематизированный перечень противоречий в ответах;
- ◆ быстрота ответа (выделяются вопросы, отвечая на которые, респондент потратил время, превышающее средний показатель по тесту);
- ◆ перечень “проблемных” ответов (требующих дополнительного анализа и конкретизации в ходе последующего собеседования с работником кадровой службы);
- ◆ примерный перечень вопросов, которые должен задать кадровик во время собеседования.

Кроме того, если предусмотрено программой, выдаются результаты тестирования тех или иных психологических или деловых качеств кандидата по данным его ответов.



### **Резюме**

1. Все работы по подбору, подготовке, расстановке и рациональному использованию кадров на производстве требуют оценки управленческого персонала.

2. Под резервом руководящих кадров понимают специально сформированную группу работников, по качествам соответствующую требованиям, которые предъявляются к руководителям определенного ранга, прошедшим аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигшим положительных результатов в производственной деятельности.

3. Методы подбора кандидатов в резерв руководящих кадров подразделяются на три основные группы: прогностические, практические и лабораторные.

4. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.

5. Расстановка кадров по управленческим должностям является основной целью кадровой политики фирмы и ключевым звеном всей работы с персоналом управления.



### **Вопросы и задания для повторения**

1. Опишите основные периоды и порядок аттестации руководителей и специалистов.
2. Из чего состоит текущая оценка кадров управления?
3. Назовите общие принципы работы с резервом.
4. Какие новые требования предъявляются к менеджерам по кадрам?
5. Опишите основные источники резерва руководящих кадров.



### **Деловая игра**

**“МИР” — моделирование идеального руководителя [10]**

#### **Цель деловой игры**

1. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность.

2. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.

3. Развить у участников творческое мышление, способность эффективно взаимодействовать при принятии коллегиальных и коллективных решений.

#### **Исходная информация**

Участникам деловой игры предлагается исходная информация: бланк играющего (табл. 10) и шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала (табл. 11).

## Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемый фактор	Само-оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2	Стойкая и творческая приверженность инновациям						
3	Способность возглавить коллектив						
4	Учет в руководстве человеческого фактора						
5	Единство слова и дела						
6	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
7	Профессионализм						
8	Желание учиться работать						
9	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
10	Нетерпимость к бюрократии						
11	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений						
12	Отрицательное отношение к алкоголю						
13	Способность к восприятию критики						
14	Профессиональная память						
15	Работоспособность						
16	Педагогические способности						
17	Активность в общении						
18	Знание теории управления						
19	Знание трудового и хозяйственного законодательства						

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
20	Знание отраслей экономики						
21	Знание научной организации труда						
22	Знание организации производства						
23	Знание техники и технологии производственных процессов						
24	Умение организовать коллективное принятие решений						
25	Умение со вкусом одеваться						
26	Чувство юмора						
27	Информированность о событиях за рубежом						
28	Образование						
29	Опыт работы на руководящей должности						
30	Возраст						
31	Подготовка в резерве на выдвижение						
Сумма ошибок							

Таблица 11

**Шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала**

Оцениваемый фактор (оценка)	Уровень деловых и личностных качеств, знаний, умений и навыков	Образование	Опыт работы на руководящей должности, лет	Возраст, лет	Подготовка в резерве на выдвижение
5	Весьма высокий	Высшее экономическое	15 и более	25–30	На факультетах переподготовки
4	Высокий	Высшее техническое	10–15	31–35	На факультетах повышения квалификации при вузах
3	Средний	Высшее гуманитарное	5–10	36–40	В институтах повышения квалификации (ИПК) и их филиалах
2	Низкий	Среднее специальное	1–5	41–45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1	Крайне низкий	Среднее	Менее года	Старше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется "1", если подготовки не было)

В системе работы с кадрами одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных проблем является объективная оценка управленческих кадров. Такая оценка необходима при отборе хозяйственных руководителей, выдвижении работников в резерв, аттестации кадров, повышении квалификации руководителей и специалистов.

В настоящее время существует множество подходов к оценке кадров управления. Большинство из них сводится к количественной оценке их деловых и личностных качеств. При этом оцениваются не результаты деятельности, а управленческий потенциал, причем в последнее время под факторами управленческого потенциала хозяйственных руководителей стали понимать не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. Несомненно, знания, умения, навыки, личностные качества и возможности взаимосвязаны, и их следует рассматривать как целостное явление.

Руководители и специалисты, повышающие свою квалификацию, безусловно, имеют определенное представление о факторах, обуславливающих успех управленческой деятельности. Однако несомненно и то, что у каждого эти представления свои. А ведь от их правильности зависит степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала выдвигаемых в резерв и выбираемых на руководящие должности. Поэтому построение самими слушателями модели “идеального руководителя”, ее коллективное обсуждение имеют принципиальное значение.

### **Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры**

**Этапы игры.** Руководитель игры ставит задачу, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.

Каждый участник по указанным факторам оценивает управленческий потенциал, а также предложенный перечень факторов управленческого потенциала, необходимых “преуспевающему руководителю” предприятия.

Каждая играющая команда в ходе взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя” предприятия.

Участники игры дают коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала “идеального руководителя” предприятия.

Затем они определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от коллективной и суммируют эти отклонения.

Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность ее участников.

**Правила игры.** Каждый слушатель получает бланк (см. табл. 10), где перечислены факторы управленческого потенциала руководителя предприятия, и шкалу для оценки факторов (см. табл. 11).

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, т. е. осуществляет самооценку, заполняя графу 3 табл.10. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры.



Затем каждый участник самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель предприятия. При этом он заполняет графу 4.

Все участники игры разбиваются на команды по 4–6 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя”. Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.

Затем все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, т. е. модели “идеального руководителя”. На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, проставленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также по графам 5 и 6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам. Выигрывает игрок или команда, у которых сумма ошибок минимальна.

#### **Подведение итогов деловой игры**

Преподаватель подводит итоги деловой игры, определяет игрока или команду, набравших наименьшую сумму ошибок. Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, изменение требований к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, а также определить минимальное количество факторов, позволяющих оценить руководящие кадры различных уровней управления.



#### **Литература**

1. *Агеев В. С., Базаров Т. Ю., Скворцов В. В.* Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М.: Изд-во МГУ, 1986.
2. *Беклемищев Е. П.* Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. — М., 1990.
3. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: Сувенир, 1993.
4. *Ковалев А. Г.* Руководителю о работнике. — М., 1988.
5. *Коханов Е. Ф.* Отбор персонала и введение в должность. — М.: Изд-во ГАУ, 1996.
6. *Курочкин А. С.* Организация управления предприятием: Учебник. — К.: МАУП, 1996.
7. *Матвеев Г. Г.* Работе кадровых служб — новое качество: Метод. рекомендации. — М., 1987.
8. *Мэтланд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1996.
9. *Попов Г. Х.* Оценка работников управления. — М.: Моск. рабочий, 1970.

10. *Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.*
11. *Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.*
12. *Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 1998.*
13. *Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.*
14. *Щёкин Г. В. Оценка руководителей и специалистов производства. — К.: Знание, 1989.*
15. *Щёкин Г. В. Психологические методы работы с кадрами. — К.: Знание, 1989.*
16. *Щёкин Г. В. Работа с резервом руководящих кадров. — К.: Знание, 1989.*
17. *Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1982.*
18. *Campbell C., Cheek G. Putting training to work // J. Eur. Ind. Train. — 1989. — 13. — № 4. — P. 32–36.*
19. *Hyrvikallio M. The engineering profession // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 91–96.*
20. *Kihlman T. Profile and the engineer of 2001 // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 81–90.*
21. *Makin P., Robertson I. // Person. Manag. — 1986. — № 11. — P. 38–40.*
22. *Mallory G., Molander C. Managing in the front line: the changing role of supervisors // J. Gen. Manag. — 1989. — 14. — № 3. — P. 35–45.*
23. *Management Today. — 1987. — № 3.*
24. *Michel J. Women in engineering education // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 146.*
25. *Porter J., Muller H., Rehder R. The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. — 1989. — 14. — № 4. — P. 62–74.*
26. *Schwingen E. Personal an Hochschulen 1980 bis 1987 // Wirt. und Statist. — 1989. — № 10. — S. 635–641.*
27. *Zwischenbilanz der Konzertierten Aktion Weiterbildung // Inf.-Bild. Wiss. — 1989. — № 11. — S. 155–157.*



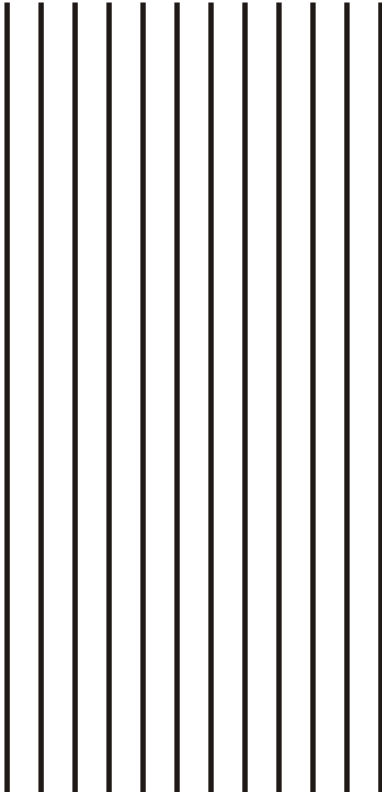
## Глава 8

---

---

---

---



# Организация обучения персонала

Научно-технический прогресс предъявляет новые требования к качеству рабочей силы. Одной из важнейших задач становится обеспечение соответствия профессионально-квалификационной структуры кадров быстро меняющемуся материально-техническому базису производства. Отставание профессиональных знаний от требований производства снижает эффективность использования трудовых ресурсов и оборудования, вызывает необходимость дополнительного кадрового вовлечения в производство. Расчеты показывают, что из-за отставания профессиональных знаний от требований производства на 10 % дополнительный перерасход живого труда составляет 16–19 % [8]. По оценкам специалистов, в настоящее время лишь половина рабочих имеет необходимый уровень профессиональной подготовки. Улучшение ее качества с помощью системы непрерывного профессионального обучения кадров является одним из основных резервов повышения эффективности производства.

Переход экономики с экстенсивного пути развития на интенсивный, от административных методов хозяйствования к рыночным, а также глубокая структурная перестройка инвестиционной политики, связанная с переводом предприятий военно-промышленного комплекса на выпуск продукции мирного назначения и сокращением ассигнований на новое строительство, вызвали значительные структурные сдвиги в экономике, как следствие, увеличились масштабы высвобождения, перераспределения и переподготовки работников. Работа в данных условиях требует от руководителей и специалистов высокого уровня компетентности, деловой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами руководства и управления. Для решения этих задач необходима коренная перестройка системы повышения квалификации и переподготовки кадров, способная обеспечить опережающее непрерывное профессиональное обучение работников всех отраслей хозяйства.

Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. При этом должностные перемещения руководителей и специалистов, установление им соответствующего размера заработной платы, а также присвоение рабочим квалификационных разрядов и классности должны быть увязаны с результатами обучения и практического использования полученных знаний, умений и навыков.



## Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов

Непрерывное обучение руководителей и специалистов предполагает повышение квалификации и переподготовку. К *повышению квалификации* относится любое обучение, направленное на развитие и совершенствование знаний, умений и навыков в конкретном виде специальной деятельности, обусловленное постоянным изменением содержания труда, совершенствованием техники, технологии, организации производства и должностными перемещениями.

Под *переподготовкой* следует понимать необходимость получения нового специального образования, вызванного потребностью научно-технического и соци-

ального развития. Существуют следующие основные виды обучения руководящих работников и специалистов, обеспечивающие его непрерывность:

- систематическое самостоятельное обучение (самообразование);
- краткосрочное обучение (повышение квалификации);
- стажировка;
- аспирантура и докторантура;
- переподготовка.

Рассмотрим содержание видов обучения непрерывной системы повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов.

**Систематическое самостоятельное обучение** каждого руководителя и специалиста осуществляется по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем. В индивидуальных планах исходя из вида специальной деятельности работника рекомендуется изучать передовой отечественный и зарубежный опыт; новейшие достижения науки, техники, научной организации производства; проблемы экономики, права, социологии, педагогики и др. В связи с тем, что повышение квалификации — служебная обязанность каждого работника, то и самообразование может осуществляться как в рабочее время, так и вне его. Самообразование дает возможность систематически (самостоятельно и с помощью консультантов) изучать отечественную и зарубежную научно-техническую литературу, передовой опыт в своей сфере трудовой деятельности. Эффективность и качество самообразования в значительной степени определяются хорошо организованной работой консультационных пунктов (предприятий, отраслей, регионов) по видам специальной деятельности руководителей и специалистов. Выполнение работником плана самостоятельной работы контролирует его непосредственный руководитель.

**Краткосрочное обучение.** В данном виде обучения по мере необходимости повышают квалификацию руководители и специалисты предприятий и организаций с целью увеличения эффективности своей трудовой деятельности. Как правило, обучение проводится с отрывом от работы до трех недель или с частичным отрывом от работы продолжительностью до шести месяцев. Рекомендуемая численность обучаемых в группах — 10–30 человек (в учебных заведениях системы повышения квалификации — 25–30 человек).

Учебные планы и программы для краткосрочного обучения разрабатываются предприятиями (организациями) или учебными заведениями, организующими данный вид обучения руководителей и специалистов. Обучение в группах заканчивается сдачей экзаменов или защитой курсовых работ (рефератов).

**Стажировка** руководящих работников и специалистов осуществляется на передовых отечественных и зарубежных предприятиях и в организациях в целях освоения и внедрения лучшего высокоэффективного опыта организации труда в определенном виде специальной деятельности. Индивидуальную программу и план проведения стажировки разрабатывает специалист, направляемый на стажировку, совместно с руководителем стажировки. Исходя из целей стажировки определяется конкретная ее продолжительность. О результатах стажировки работники отчитываются по месту работы непосредственному руководителю.

**Аспирантура и докторантура.** По тематике, способствующей решению научно-технических, экономических, психолого-педагогических, правовых и других

проблем на предприятии, руководители и специалисты могут направляться в целевую аспирантуру или докторантуру. Такое обучение осуществляется согласно действующему законодательству, определяющему порядок подготовки научных кадров.

**Переподготовка.** В процессе научно-технического и социального прогресса полученное специалистом базовое образование может видоизменяться, а иногда и утрачивать назначение. Соответствующие учебные заведения осуществляют переподготовку руководителей и специалистов с тем, чтобы они овладели новой специальностью. Для различных категорий работников и специальностей существуют различные типы учебных заведений и продолжительность переподготовки.

Любым должностным перемещениям должны предшествовать повышение квалификации или переподготовка руководителей и специалистов. При отсутствии должностных перемещений все руководители и специалисты обязаны повышать квалификацию по роду специальной деятельности с установленной периодичностью (самообразование — постоянно, семинары — систематически, краткосрочное обучение — ежегодно, длительное обучение — не реже одного раза в пять лет).



## Непрерывное обучение рабочих

Чтобы обеспечить непрерывное профессиональное и экономическое обучение рабочих на производстве, организуют такие его виды:

- подготовку новых рабочих на производстве;
- переподготовку квалифицированных рабочих;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих.

Перечисленные виды обучения могут проводиться в курсовой или индивидуальной форме. Кратко рассмотрим каждый вид.

**Подготовка новых рабочих на производстве** — это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на работу учениками рабочих профессий. Оно осуществляется по профессиям с учетом и на основе индивидуального психофизиологического отбора лиц, наиболее отвечающих по индивидуальным данным конкретному виду профессиональной подготовки. Продолжительность обучения новых рабочих устанавливается в зависимости от квалификационной сложности работ по данной профессии до шести месяцев, а для особо сложных видов рабочих профессий — до одного года.

Подготовка новых рабочих на производстве проводится по курсовой и индивидуальной формам обучения. При курсовой форме теоретическое обучение осуществляется в учебной группе численностью 10–30 человек (в учебных заведениях — 25–30 человек). Производственное обучение проводится в два этапа: на первом — в учебной группе под руководством мастера производственного обучения в учебном цехе (на участке), а на втором — на рабочих местах в цехах предприятия в составе учебной группы (не менее 10 человек) под руководством мастера производственного обучения или индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы высококвалифицированного рабочего — инструктора производственного обучения. При индивидуальной форме обучения ученик рабочей профессии изучает теоретический курс программы самостоятельно и при помощи преподавателей-консультантов, а производственные умения и

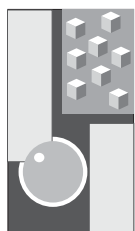
навыки приобретает на рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения. В процессе подготовки новых рабочих особо сложным профессиям необходимо направлять их на производственное обучение на учебные полигоны или заводы, которые выпускают новую технику с применением новой технологии.

Подготовка новых рабочих на производстве (и теоретическая, и производственная) должна проводиться в рабочее время (продолжительность рабочего дня установлена законодательством о труде для соответствующих категорий работников) и заканчиваться сдачей квалификационных экзаменов и выдачей соответствующих свидетельств.

**Переподготовка (переобучение) квалифицированных рабочих** по решению администрации может осуществляться с отрывом или без отрыва от работы в курсовой или индивидуальной форме. Учебные планы и программы для переподготовки квалифицированных рабочих и сроки их обучения разрабатываются и утверждаются предприятиями в соответствии с учебными планами и программами для подготовки новых рабочих. С учетом фактического уровня профессиональных и экономических знаний, умений и навыков обучаемых допускается сокращение программ и продолжительности обучения. Переподготовка (переобучение) рабочих заканчивается сдачей квалификационных экзаменов и выдачей свидетельств установленного образца.

**Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям** — профессиональное и экономическое обучение лиц, уже имеющих профессию, для получения новой, с начальным или более высоким уровнем квалификации. Перечень вторых профессий, формы обучения им, порядок разработки и утверждения учебных планов и программ, виды контроля знаний после завершения обучения определяются предприятиями по аналогии с переподготовкой квалифицированных рабочих.

**Повышение квалификации рабочих** — это непрерывное организованное их обучение, направленное на совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков.



## Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров

В государственной и отраслевой системах повышения квалификации руководящих работников и специалистов работает **штатный преподавательский состав**. Кроме штатных преподавателей к педагогической работе в этих учебных заведениях привлекаются преподаватели, ведущие специалисты предприятий, новаторы производства. В учебных заведениях профессионального обучения рабочих занятия проводят штатные преподаватели теоретических дисциплин и мастера (инструкторы) производственного обучения. Непосредственно на производстве к проведению занятий привлекаются преподаватели учебных заведений, ученые научно-исследовательских институтов, высококвалифицированные специалисты и рабочие предприятий.

Особую роль в системе профессионального и экономического обучения, особенно в массовых формах учебы, играют специалисты и высококвалифицированные рабочие, многие из которых привлекаются как преподаватели и инструкторы

производственного обучения. Работников, привлекаемых к проведению занятий в системе непрерывного обучения кадров, необходимо до начала их педагогической деятельности научить основам производственной педагогики и психологии. Учебные планы и программы повышения квалификации таких преподавателей разрабатываются учреждениями образования. Ежегодно, до начала нового учебного года, руководители и организаторы обучения кадров предприятий должны проводить аттестацию преподавателей и инструкторов производственного обучения.

**Планирование и учет учебного процесса**, а также результатов обучения различных категорий работников на предприятиях осуществляют организаторы обучения кадров. Систему рекомендаций по планированию учебного процесса, а также систему учета основных показателей, определяющих состояние обучения кадров на производстве, определяют государственные органы образования. Министерства и ведомства разрабатывают для предприятий соответствующие методические рекомендации, на основе которых последние ведут учет всех видов и форм обучения и отчитываются о результатах данной работы перед вышестоящими организациями и местными органами.

**Финансирование** непрерывного обучения кадров осуществляется:

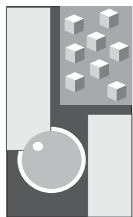
- для учебных заведений системы повышения квалификации кадров — за счет централизованных фондов министерств и ведомств или на основе их хозяйственной деятельности за оказание услуг предприятиям и организациям по повышению квалификации и методическому обеспечению системы обучения кадров на производстве;
- на предприятиях — за счет средств фондов развития производства, науки и техники, других фондов аналогичного назначения или целевых ассигнований на подготовку кадров.

Оплата педагогического труда рабочих, руководителей и специалистов за проведение занятий со слушателями, а также оплата труда рабочих и специалистов за разработку и изготовление учебно-методического оснащения учебного процесса определяются руководителями предприятий на основе существующего законодательства.

**Учебно-материальная база** системы непрерывного обучения кадров включает:

- ◆ учебные заведения (подразделения) повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов — межотраслевые и отраслевые ИПК и их филиалы, факультеты повышения квалификации и специальные факультеты по переподготовке кадров при вузах, учебные центры, курсы повышения квалификации и др.;
- ◆ учебные заведения по профессиональному и экономическому обучению рабочих — отраслевые и межотраслевые региональные учебные центры, учебно-курсовые комбинаты (пункты), технические школы, межотраслевые и отраслевые постоянно действующие курсы при предприятиях или профессионально-технических учебных заведениях;
- ◆ учебно-материальную базу предприятий — учебные помещения (классы, кабинеты, лаборатории), учебные полигоны, цехи, участки, мастерские, отдельные рабочие места, оснащенные необходимым оборудованием, инвентарем, техническими средствами обучения, учебными и наглядными пособиями.





## Методика расчета затрат на повышение квалификации

В настоящее время предпринимаются попытки анализа и разработки методик расчета затрат на повышение квалификации. Например, предлагается методика [1], согласно которой затраты отрасли на повышение квалификации своих руководящих работников и специалистов можно выразить формулой

$$Z_o = Z_{ипк} + Z_{сод} + Z_{вн},$$

где  $Z_o$  — общие затраты на повышение квалификации;

$Z_{ипк}$  — сумма отчислений на содержание отраслевого ИПК и его филиалов;

$Z_{сод}$  — затраты предприятий на содержание слушателей ИПК;

$Z_{вн}$  — затраты на обучение во внеотраслевой системе повышения квалификации.

Величина  $Z_{ипк}$  известна, она ежегодно определяется министерством или ведомством. Величина  $Z_{сод}$  включает расходы на проезд до ИПК и обратно, суточные за время пребывания в пути и за время обучения, выплату средней зарплаты за время обучения, расходы по командировкам слушателей за время обучения на предприятиях для изучения передового опыта или стажировки, т. е.:

$$Z_{сод} = P_{дор} + P_{сут} + P_{зпл} + P_{ком}.$$

Величина  $P_{дор}$  определяется на основе действующих транспортных тарифов. Суточные ( $P_{сут}$ ) рассчитываются за время пребывания в пути (более суток) для лиц, приехавших к месту обучения дальними маршрутами (более суток), и за первый месяц обучения исходя из продолжительности пребывания слушателя в ИПК и размера его средней заработной платы ( $P_{зпл}$  с учетом введенной стипендии). Аналогично рассчитываются и затраты на командирование ( $P_{ком}$ ) слушателей ИПК на стажировку и на предприятия для изучения передового опыта, если используется междугородний транспорт и поездка длится более суток.

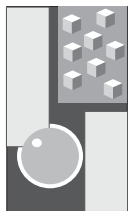
Часть специалистов повышает квалификацию в учебных заведениях других министерств и ведомств (во внеотраслевой системе повышения квалификации). Деньги за их обучение перечисляются ИПК соответствующих отраслей, вузам, курсам и т. п. Затраты на обучение во внеотраслевой системе повышения квалификации вычисляются по формуле

$$Z_{вн} = N Z_1,$$

где  $N$  — количество специалистов, направленных на повышение квалификации с отрывом от работы в учебные заведения других министерств и ведомств;

$Z_1$  — затраты на обучение одного специалиста.

Каждое объединение, предприятие, учреждение может с помощью описанной методики рассчитать величину своих затрат на переподготовку кадров и искать оптимальные варианты организации повышения их квалификации [1].



## Системы профессионального обучения персонала за рубежом

### Профессиональная подготовка рабочих

В промышленно развитых странах существуют различные виды профессиональной подготовки. **Основными видами профессиональной подготовки рабочих** являются чередующееся обучение и непрерывное обучение.

К **первому виду** относится переподготовка типа “школа — предприятие” с различными сроками обучения (по выбору учащегося): 2–4 года для лиц в возрасте 15–25 лет. Как правило, обучение осуществляется в центрах профподготовки, где учащиеся осваивают теоретический курс, совмещая его с практикой на предприятии (в Дании, Португалии, ФРГ, Финляндии, Швейцарии, Нидерландах). Профподготовка может осуществляться непосредственно на предприятии. Для этого достаточно заключить контракт с данным предприятием (в Бельгии, Италии, Дании, Португалии, Норвегии). Данный контракт не предполагает выплаты зарплаты учащимся. Чередующаяся профподготовка (также по контракту с предприятием) предполагает прохождение стажировки лицами, уже получившими специальное образование, с целью специализации или профориентации (во Франции, Испании, Португалии). В этом случае стажеры получают зарплату.

**Второй вид** профессиональной подготовки — непрерывное обучение — касается рабочих, повышающих квалификацию без отрыва или с отрывом от производства. В одних странах (Португалия, Испания, Финляндия, Бельгия, Норвегия) профподготовка является частью социальной политики государства, которое выделяет средства для ее осуществления, в других она проводится без согласования с государственными органами за счет средств предприятий и налога с трудящихся (во Франции, Италии, Люксембурге, Швейцарии, Нидерландах). В большинстве стран существует такой вид профессиональной подготовки, как *стажировка* на промышленном предприятии. Она предусмотрена как для учащихся на разных стадиях обучения в учебных заведениях, так и для выпускников. Этот вид профподготовки применяется и для безработных, которые часто не могут отвергнуть такое предложение, чтобы не лишиться пособия.

Производственно-техническое обучение в большинстве стран является разновидностью чередующегося обучения и предполагает теоретическую и практическую подготовку, но в данном случае большую часть времени (около 80 %) учащийся проводит на предприятии, которое обязуется по окончании обучения присвоить ему соответствующую квалификацию и выплачивает стипендию (около 30–60 % минимальной зарплаты) в течение всего периода обучения. Как правило, крупные предприятия имеют свои центры профессиональной подготовки, а мелкие осуществляют подготовку рабочих непосредственно на предприятии. Каждое предприятие дает обширную информацию для молодежи, родителей, преподавателей, в которой кроме рекламы предприятия сообщается также о перспективах и характере труда по тем или иным профессиям, о возможностях профессионального продвижения.

Западные эксперты отмечают, что в настоящее время необходимость профобучения общепризнана, о чем свидетельствует, в частности, объем направляемых

в эту сферу средств. В то же время возрастают требования к его эффективности, повышению качества услуг и их соответствию заказу, большей ясности принципов и методов обучения. Следовательно, встает вопрос о повышении профессионального уровня самих работников этой сферы, диверсификации их задач. Подчеркивается, что в условиях повышения спроса на свои услуги профобучение должно структурироваться, а его работники должны быть не просто педагогами, а психологами и организаторами, беря на себя задачу воспитания своих заказчиков. Постепенно в обществе складывается понимание необходимости разработки **политики в области профобучения**, т. е. выполнения профобучением политической функции, что приводит к его превращению на крупных предприятиях в инструмент управления человеческими ресурсами, к созданию в структурах государственных органов специальных должностей, ответственных за профобучение, и т. д. Кроме того, практика свидетельствует о существовании своего рода закона, в соответствии с которым место профобучения в структуре организации тесно связано с ее экономическим состоянием, что ставит проблему обучения руководителей и роли государства в этом процессе. Признание за профобучением политической функции существенно повлияло на развитие другой функции — совета, который, в свою очередь, диверсифицируется. Предприятия все чаще прибегают к услугам консультационных организаций для разработки политики в области профобучения в соответствии со своей стратегией. Отмечается появление тенденции к развитию функции внутренних советов по профобучению, что приближает профобучение к конкретным условиям жизни предприятия.

Представляет интерес анализ **проблемы взаимоотношений предприятий, осуществляющих инвестиции на профессиональную подготовку, и учебных заведений**, готовящих кадры для этих предприятий. Эти отношения должны складываться на основе партнерства и наибольшей эффективности. В настоящее время предприятия все чаще вынуждены обращаться за помощью в специализированные учебные заведения.

В данной ситуации учебные заведения, бюджет которых в значительной степени складывается из инвестиций предприятий, должны нести перед ними большую ответственность. Предлагаются пять основных принципов, на основе которых должно осуществляться эффективное сотрудничество предприятий и учебных заведений:

- объединение всех партнеров, участвующих в процессе профессиональной подготовки, включая стажеров, на всех этапах начиная с распределения обязанностей (предприятие намечает цели, а осуществляющие профподготовку учебные заведения предлагают пути их достижения);
- взаимное информирование персонала;
- взаимная ответственность, включая учащихся;
- аттестация педагогических кадров;
- сотрудничество на условиях конкуренции.

#### Новейшие направления профессионального образования инженеров

Сегодня в промышленно развитых странах существуют такие **основные особенности подготовки инженеров**:

- ◆ промышленность предъявляет к высшей школе требования обеспечить выпускников солидной общей подготовкой, в которой преобладает знание теоретических дисциплин

лин, а также научить их методам овладения специальностью. Завершение подготовки специалистов нужного профиля берут на себя фирмы;

- ◆ вузы должны научить студентов работать в коллективе, принимать совместные решения, уметь общаться с людьми, четко излагать мысли. Для этого обучение в вузе должно осуществляться в группах, чтобы после поступления на работу выпускники смогли трудиться в комплексных бригадах инженеров и исследователей;
- ◆ усиливаются требования к инженерам по овладению управленческими знаниями. Независимо от того, будет ли молодой специалист в будущем инженером на производстве или исследователем, он получает навыки в области управления на базе информатики.

Зарубежные исследователи подчеркивают, что в современных условиях научно-технического развития **обращать основное внимание в вузе на подготовку узких специалистов нецелесообразно**, поскольку конкретные знания быстро устаревают. Необходимо, чтобы студенты получали навыки самостоятельного обучения и повышения квалификации в ходе последующей профессиональной деятельности, а во время учебы в вузе основное внимание уделяли изучению общетеоретических дисциплин, развивающих и систематизирующих самостоятельное мышление. Как свидетельствует опыт высшей школы ряда стран, не менее 20 % времени в учебных программах технических вузов должно уделяться общественным дисциплинам, в первую очередь экономике, экологии, социологии, психологии, что необходимо для подготовки всесторонне развитых инженеров, умеющих работать с людьми и готовых впоследствии занимать руководящие посты в деловом мире.

Вместе с тем требования о включении в учебные программы технических вузов ряда общественных дисциплин встречают недостаточное понимание студентов, которые зачастую не осознают необходимости получения нетехнических знаний для их будущей карьеры. Шведские исследователи указывают возможные пути преодоления такого негативного отношения:

- ◆ подбор высококвалифицированных преподавателей, которые не только могли бы учитывать специфику технических вузов, но и разделяли бы убеждение в необходимости изучения будущими инженерами гуманитарных предметов;
- ◆ уделение в первые же недели учебы особого внимания навыкам общения, т. е. обучение студентов умению эффективно и правильно излагать свои мысли (как устно, так и письменно) и умению слушать (лектора, собеседника и др.);
- ◆ проведение не менее трех раз в год однодневных семинаров по различным и зачастую неожиданным для студентов вопросам, задача которых — стимулировать творческие возможности и, что еще более важно, пробудить стремление студентов к творчеству и нетривиальному мышлению (в частности, проводить семинары на такие темы, как “Гуманитарные аспекты деловой деятельности”, “Инженеры и художники”, “Принятие оптимальных решений”, “Экологическая технология”, “Инженерная этика”, “Техника как зеркало культуры”, “Оценка ситуаций, связанных с риском” и др.);
- ◆ изучение истории науки и техники с уделением особого внимания развитию научно-технической мысли на фоне социально-культурного развития общества.

Прогнозируя **отдельные аспекты инженерной деятельности в начале XXI века**, исследователи полагают, что:

а) расширится международное сотрудничество инженерных работников, их совместное участие в осуществлении проектов не только в европейских странах, но и на других континентах;

б) интенсифицируется международное сотрудничество в области подготовки инженеров (обмен студентами и преподавателями технических вузов, разработка унифицированных учебных программ);

в) повысится уровень гуманитаризации инженерных профессий благодаря внесению соответствующих изменений в учебные программы как вузов, так и систем переподготовки и повышения квалификации инженерных работников;

г) инженеры будут принимать все более активное участие в решении не только технических, но и связанных с этим экономических, экологических, этических, эстетических и прочих задач;

д) увеличится доля женщин среди инженеров.

В преддверии образования единого внутреннего рынка стран ЕС встает вопрос **унификации их систем высшего образования**.

Исследователи и практики отмечают первый аспект: не следует сравнивать высшее образование разных стран без учета продолжительности предшествующего периода обучения (например, 13–14 лет в Италии, ФРГ, Нидерландах, Великобритании; в среднем 12 лет в Испании, Франции, Ирландии, Португалии и т. д.).

Другой аспект, который необходимо учитывать, — условия приема в вузы. Во Франции, Греции, Португалии абитуриенты проходят строгий конкурсный отбор, в других же странах система более либеральна, а отбор происходит в процессе обучения. Так, в ФРГ за два года обучения отсеивается 30 % учащихся, Нидерландах — 40, Италии — 50, Испании — 60–65 %.

Третий аспект — продолжительность учебного курса в течение академического года: она варьируется от 900–1100 часов в высших инженерных школах во Франции и Испании до 500–700 часов в других странах ЕС.

При сравнении высшего образования разных стран необходимо учитывать также педагогические принципы обучения: то ли это жесткая, структурированная система, не позволяющая студенту изменить минимальную продолжительность обучения, то ли, наоборот, студенту предоставляется право путем более интенсивных занятий сократить (или же продлить при необходимости) продолжительность обучения. Следует также принимать во внимание соотношение лекций и практических занятий в процессе обучения и обязательность прохождения производственной практики. Существуют два вида дипломов, выдаваемых в разных странах ЕС в зависимости от продолжительности обучения и вида профессиональной деятельности. Дипломы первого вида соответствуют трехлетнему обучению, предполагают приобретение знаний по базовым дисциплинам (математике, физике и т. д.) и хорошую технологическую подготовку, направленную на “конкретное” производство. Обладатель такого диплома должен быть готов взять на себя ответственность за руководство производственным цехом (участком). Диплом второго вида соответствует пяти–шестилетнему обучению с большей академической направленностью, предполагает способность к анализу и пониманию сложных систем, владению методом абстрактного анализа.

**Подготовка и повышение квалификации менеджеров**

В последнее время **требования к уровню квалификации руководителей** все более ужесточаются. Реорганизация структур и сокращение их размеров вынуждают 20 % руководителей верхнего уровня увеличить интенсивность труда в 1,5–2 раза. По данным консультирующих фирм, многие менеджеры не выдерживают такой нагрузки, поэтому средний стаж работы менеджера в одной компании сократился, как никогда ранее, до 9 лет. Компании возлагают на менеджеров повышенную ответственность, и они “горят на работе” из-за постоянного риска. Кроме того, от них требуется разносторонний опыт, чтобы они при необходимости могли заменить друг друга. Поэтому нужно информировать поступающих на работу об ужесточении условий и повышении требований к руководителям, уровню их квалификации.

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают резкое увеличение трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров, поскольку в течение 30 лет набор читаемых курсов и содержание программ изменились незначительно. Постепенно сложилась ориентация на такие курсы, в которых возможна строгая количественная оценка результатов (бухгалтерский учет, анализ финансовой деятельности, теория принятия решений, математическое моделирование, применение информационных систем и т. п.).

Высокая квалификация в названных дисциплинах является необходимым условием для успешной работы специалистов со степенью магистра в области управления, но далеко не достаточным. Поскольку программы подготовки в области психологии управления позволяют усвоить навыки формирования сплоченных групп нередко за счет подавления интересов индивидов, то обострение конкурентной борьбы будет требовать от менеджеров не столько навыков количественной оценки заданных альтернатив, сколько постоянной нацеленности на поиск новых, нестандартных путей решения беспрецедентных задач.

Все эти качества можно охарактеризовать одним понятием — **предпринимательство**. Сегодня школы бизнеса, программы подготовки ориентированы на формирование традиционных менеджеров, но уже в ближайшее время резко возрастет спрос на предпринимателей. Для удовлетворения этого спроса недостаточно откорректировать учебные программы — необходимы коренные изменения соотношения обучения и практической работы в области предпринимательства, принципиальные изменения в организации послевузовской подготовки по предпринимательству.

Тенденция развития мировой экономической конъюнктуры требует от менеджеров **новых подходов к работе**. Новейшие средства связи облегчают доступ к электронным системам менеджмента. В то же время возрастает роль правлений фирм как центров сбора и анализа информации и принятия решений, что порождает дисбалансы в распределении полномочий между центром и филиалами. Новые методы подготовки менеджеров применяются, например, в Институте менеджмента в г. Лунд (Швеция). Обучаемые имеют ограниченную возможность усвоить “запрограммированные знания”, преподаваемые обычными методами, но неограниченную возможность развить внутренний критический пытливый подход и навыки решения практических задач. Обучаемые менеджеры работают в группах над решением проблем чужих компаний, что стимулирует навыки принятия решений в непривычной обстановке. В ходе обучения по программе “**обучение действием**” у ме-

менеджеров изменяются их стратегические подходы и появляются навыки применения существующих теорий менеджмента в контексте их собственных фирм и организаций.

В условиях быстрой смены концепций научно-технического прогресса изменяется **роль мастеров, прорабов, начальников производств и других управляющих низшего звена**. Результаты интервьюирования прорабов и менеджеров из международных фирм Великобритании показали, что они должны пополнять свои знания в области электроники и новейших технологических процессов. Особые затруднения возникают у менеджеров низшего звена при выходе оборудования из строя, когда им трудно понять причины случившейся поломки или отклонения режимов работы оборудования от проектных параметров. Менеджеры высшего уровня ждут от них не только локализации технических проблем и поиска вариантов их решения, но и **оперативного решения проблем управления персоналом**, прежде всего налаживания взаимопонимания и высокой мотивации работников, обеспечения высокой продуктивности труда и высокого качества выпускаемой продукции. Все это значительно расширяет сферу деятельности низшего управленческого персонала, который в условиях нарастающей конкуренции играет ключевую роль в снижении себестоимости и увеличении объемов выпуска высококачественной продукции. Отмечаются возрастание творческой стороны работы этого персонала, ослабление контроля за действиями квалифицированных специалистов, повышение значимости неформальных рабочих отношений, организации взаимопомощи и повышения квалификации в диагностике проблем и их решении.

Указанные и другие проблемы развития современного менеджмента выдвигают задачу **коренного обновления концепции профессиональной подготовки и непрерывного повышения квалификации управляющих всех уровней**. Например, в западной печати сообщаются результаты двух проведенных в Великобритании исследований, ставивших целью изучить важнейшие направления подготовки и повышения квалификации **менеджеров будущего**. Отмечается, что сейчас менеджерам, имеющим некоторый опыт работы, дополнительные знания, умения и навыки дают университеты, политехнические вузы и колледжи высшей ступени с последипломными курсами. Кроме того, действуют частные центры и коммерческие курсы менеджеров; консультанты по менеджменту, организующие различные курсы, семинары и конференции. К этому добавляются специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при профессиональных (технических, гуманитарных) вузах. После письменного опроса лиц, занятых подготовкой менеджеров, а также представителей указанных учебных заведений, проведено обобщение, в результате которого выявлены основные тенденции последиplomного образования менеджеров, имеющих опыт управленческой работы.

Ведущую роль здесь играют *академические курсы*, которые обеспечиваются квалифицированным профессорско-преподавательским составом, часть которого занята в частных центрах и небольших фирмах, ведущих тренинг и осуществляющих консультирование. Второе место по значимости занимает сектор частных *центров тренинга* в области менеджмента со специализированными курсами. Среди **методов обучения** перспективными признаны моделирование, ролевые игры, семинары-конференции и пр., в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем ме-

неджемам придется больше внимания уделять оценке внешних воздействий на организацию, интегрировать основную деятельность с побочными влияниями, не зависящими от формального положения сотрудников, усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях функционирования, уметь вдохновить работников и мобилизовать их энергию на решение общих задач. Исходя из этих требований рассмотрим **три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров**.

**Фрагментарный** подход, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах тренинга, признан неперспективным. Более перспективным считается так называемый **формализованный** подход. Здесь подготовка менеджеров рассматривается как часть их карьеры, совмещается с ресурсными потребностями фирмы и личными устремлениями менеджера. Базовые знания дополняются спецкурсами по развитию отдельных умений и навыков при помощи преподавателей-тренеров и линейных (непосредственных) руководителей обучаемого. Наиболее перспективным признан **целевой** подход к подготовке менеджеров, предусматривающий непрерывное обучение для обеспечения решения задач бизнеса в условиях конкуренции. Здесь подготовка тесно связана со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, реализуемыми с помощью курсов по выбору и жестко увязанными с характером выполняемой работы. При этом отсутствует набор директив со стороны линейных руководителей, которые несут ответственность за подготовку менеджеров и проявляют толерантность по отношению к обучаемым.

#### Организация непрерывного образования работников

Структурные изменения в современном обществе, научно-техническое развитие, демографические сдвиги предъявляют новые требования к системе школьного, профессионально-технического и высшего образования, организации непрерывного образования для работающего персонала. Новые технологии предполагают наличие не только профессиональной квалификации, но и социальной компетенции, гражданской ответственности, умения видеть взаимосвязи, творчески мыслить. **Промышленные предприятия в новых условиях должны рассматривать затраты на повышение квалификации своего персонала как инвестиции в основной капитал**, которые позволяют наиболее эффективно использовать современные технологии. В условиях, когда, с одной стороны, промышленность испытывает острый недостаток в квалифицированных работниках и, с другой стороны, увеличивается армия неквалифицированных безработных, профессиональное обучение — единственный путь к трудоустройству, ликвидации неравенства женщин и мужчин в условиях труда, обеспечения неполной занятости женщин, совмещающих работу с семейными обязанностями. Дополнительные функции переподготовки кадров призвана взять на себя высшая школа. Масштабы охвата населения непрерывным образованием зависят от того, насколько широко будут задействованы современные средства коммуникации и массовой информации, разработчики учебных программ, сами пользователи.

В связи с новыми задачами организаций по профессиональному обучению, повышением требований к их работникам ставится задача **непрерывного образования персонала, занимающегося профессиональной подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров**. Заслуживает внимания информация о французских курсах повышения квалификации для лиц, занятых в системе непрерывно-



го профессионального образования. Работа курсов построена так, чтобы не отрывать слушателей от их трудовой деятельности: срок обучения на них — от двух–трех дней до более длительного времени, распределенного равномерно на несколько месяцев. Власти оказывают курсам финансовую поддержку. В некоторых случаях слушатели обучаются бесплатно. В зависимости от целей обучения такие курсы можно разделить на четыре категории:

- ◆ имеющие педагогическую направленность, ставящие целью изучение проблемы взаимоотношений обучающий — учащийся;
- ◆ юридической и организационной направленности;
- ◆ для занятых в сфере профессиональной ориентации;
- ◆ направленные на развитие профессиональных способностей обучающегося, на его самосовершенствование, разработку профессиональных планов.

Кроме краткосрочных курсов во многих промышленно развитых странах открываются **высшие учебные заведения по подготовке специалистов в области организации непрерывной профессиональной подготовки для взрослых**. Так, во Франции еще в 1980 г. в Парижском университете открыт факультет и утвержден диплом по специальности **“Организация и управление профессиональной подготовкой взрослых”**. Для поступления на этот факультет необходимо иметь трехлетний стаж работы, диплом о высшем образовании и желание специализироваться в данной области, подтвержденное фактами. Срок обучения на нем — два года, ежегодный прием — 10 человек. В процессе обучения основное внимание уделяется доскональному изучению того производства, кадры которого собираются обучать в будущем слушатели факультета. Приобретенные знания служат основой для дальнейшего процесса обучения, заключающегося в анализе приобретенного практического опыта и закреплении пройденного материала. Одновременно с этим развиваются способности аналитического мышления и численного изложения результатов анализа. Учитывая процесс создания единого внутреннего рынка стран ЕС, подготовка осуществляется по годичному курсу с присвоением квалификации **“ответственный за профессиональную подготовку и консультант”** и двухгодичному курсу с присвоением квалификации **“европейский эксперт в области профессиональной подготовки”**.

За рубежом значение непрерывного образования как важного фактора в управлении персоналом сегодня общепризнано. Однако на некоторых предприятиях все еще склонны рассматривать непрерывное образование как дестабилизирующий фактор и не стараются обучать свой персонал, опасаясь его перехода после прохождения курса обучения на другие предприятия. Вместе с тем исследованиями, проведенными на основе анализа результатов опроса стажеров с разным уровнем образования, из которых 80 % проходили обучение по собственной инициативе и 20 % — по направлению фирм, было доказано, что **непрерывное образование является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии**. Отмечается, что при проведении кадровой политики, направленной на стабилизацию кадров, администрации необходимо систематически учитывать новые достижения работников, так как факторы удовлетворенности, мотивации и производительности после прохождения курсов непрерывного обучения играют важную роль.

Для правильного планирования непрерывного образования работающего персонала зарубежные исследователи предлагают в качестве основы проведение систематического анализа производственных обязанностей, которые должен выпол-

нять любой работник. Они определяются в ходе анализа содержания и условий его труда. При этом формулируются:

- перечень отдельных производственных задач, выполняемых работником;
- детальные характеристики каждой из задач;
- требования, предъявляемые к работнику, — образование, квалификация, опыт и стаж работы, права и обязанности и т. д.;
- описание рабочего места, условий труда, оборудования, сырья, материалов и прочих компонентов, необходимых для выполнения работы.

Производственные обязанности обычно анализируются путем наблюдения за деятельностью работников или путем их опроса. Очевидно, что результаты анализа производственных обязанностей имеют принципиально важное значение для подразделений, занимающихся изучением трудовых ресурсов, так как на их основе можно разрабатывать учебные программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Эти программы, с учетом конкретных результатов анализа, можно увязывать со специфическими требованиями производства или с особенностями контингента слушателей. Результаты анализа производственных обязанностей можно рассматривать также как эталонное требование к работнику, на основе чего следует оценивать результаты его труда и определять индивидуальные направления его переподготовки или повышения квалификации.



## **Резюме**

1. Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях хозяйствования должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. В этой связи возрастают требования к эффективности профессионального обучения, повышению качества услуг и их соответствию заказу, большей ясности принципов и методов обучения.

2. Промышленные предприятия и фирмы должны рассматривать затраты на переподготовку и повышение квалификации своего персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии. Непрерывное образование является также фактором стабилизации рабочей силы на предприятии.

3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Руководство организаций должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение обучающихся и их активное участие в процессе учебы.

4. Обучение полезно и необходимо, как правило, в трех случаях: во-первых, когда человек поступает на работу; во-вторых, когда работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу; в-третьих, когда аттестацией или другой проверкой установлено, что у работника недостает определенных навыков для эффективного осуществления профессиональной деятельности [11].



## **Вопросы и задания для повторения**

1. Опишите основные виды обучения руководящих работников и специалистов, обеспечивающие его непрерывность.
2. Назовите виды непрерывного профессионального и экономического обучения рабочих на производстве.
3. Из чего состоит учебно-материальная база системы непрерывного обучения персонала?
4. Как рассчитать затраты на повышение квалификации специалистов?



## **Разбор конкретной ситуации**

### **Выбор форм и содержания подготовки начальника цеха [16]**

#### **Цель конкретной ситуации**

Приобрести практические навыки работы по выбору форм и содержания обучения кандидатов на должности руководителей производственных подразделений.

#### **Исходная информация**

Важным направлением кадровой работы было и остается создание кадрового резерва. Сегодня вопросы подбора кадров для выдвижения на различные руководящие должности нельзя решать от случая к случаю. Кадры для выдвижения необходимо готовить с учетом конкретных должностей, так как каждая должность имеет определенные, присущие ей специфические особенности и требования к уровню профессиональных знаний, практических навыков и личностных качеств.

Стратегия пополнения корпуса хозяйственных руководителей обуславливает необходимость создания стройной системы поиска перспективных руководителей, выдвижения одаренных молодых специалистов, своевременной и качественной подготовки к занятию более высоких руководящих хозяйственных постов.

В связи с необходимостью улучшения практики работы с резервом возникает вопрос: что представляет собой резерв кадров хозяйственных руководителей и в чем проблема его формирования?

Под резервом кадров понимают наличие намеченных к выдвижению кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по конкретным должностям. Резерв кадров хозяйственных руководителей — это специфическая категория работников, обладающих деловыми и личностными качествами, степень проявления которых позволяет сделать вывод об их пригодности к руководящей хозяйственной деятельности.

Резерв кадров на замещение руководящих должностей служит необходимой базой и позволяет планомерно и целенаправленно готовить кадры руководителей.

Процесс создания и формирования резерва кадров руководителей состоит из этапов, включающих подбор кандидатов, оценку необходимых качеств, теоретическую и практическую подготовку и др.

Современные исследования в области формирования резерва кадров хозяйственных руководителей показывают, что степень успешности этой работы в конечном счете определяется правильностью выбора содержания, форм и методов обучения кандидатов для выдвижения и четкой реализацией намеченной программы в практической деятельности.

Слушателям предлагается в качестве исходной информации “Должностная профессионально-квалификационная модель начальника цеха”.

**Должностные обязанности:**

- руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха;
- обеспечение выполнения установленных заданий, ритмичного выпуска продукции высокого качества, эффективного использования основных и оборотных фондов, технически правильной эксплуатации оборудования и других средств, соблюдения графиков их ремонта, безопасных и здоровых условий труда;
- организация разработки, принятия и выполнения производственных планов, создание условий для проявления творческой инициативы и активности работающих в достижении высоких результатов работы;
- работа по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению научной организации труда, рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда, повышению рентабельности производства, снижению трудоемкости и себестоимости продукции;
- организация планирования, учета, составления и своевременного представления отчетности о производственной деятельности цеха, работа по развитию и укреплению дисциплины, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового опыта конструирования и технологии производства аналогичной продукции, развитию рационализации и изобретательства;
- координация работы мастеров и цеховых служб, подбор кадров рабочих и служащих, их расстановка и целесообразное использование, формирование резерва хозяйственных руководителей на должности начальников участков, мастеров и бригадиров, воспитательная работа в коллективе;
- контроль за соблюдением работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- представление предложений о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

*Начальник цеха*

**должен иметь:**

- ◆ высшее техническое или инженерно-экономическое образование;
- ◆ стаж работы по специальности не менее трех лет;

**должен знать:**

- ◆ постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов; методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности цеха;
- ◆ технические требования, предъявляемые к продукции цеха, и технологию ее производства;
- ◆ оборудование цеха и правила его технической эксплуатации;

- ◆ порядок и методы технико-экономического и производственного планирования;
- ◆ основы нормирования, формы и системы заработной платы и материального стимулирования;
- ◆ передовой отечественный и зарубежный опыт в области производства аналогичной продукции;
- ◆ основы экономики, организации труда, производства и управления;
- ◆ основы трудового законодательства;
- ◆ правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- ◆ основы педагогики и инженерной психологии;

**должен владеть:**

- ◆ методами научной организации труда и управления;
- ◆ навыками выработки управленческих решений;
- ◆ методами анализа производственно-хозяйственной деятельности цеха;
- ◆ методами анализа и оценки конкретных производственных ситуаций;
- ◆ методами подбора, расстановки и воспитания кадров, формирования резерва хозяйственных руководителей;
- ◆ формами и методами руководства производственным коллективом;

**должен иметь ясное представление:**

- ◆ о задачах, стоящих перед цехом и предприятием;
- ◆ о перспективах развития техники и технологии в отрасли и смежных отраслях;
- ◆ о перспективах развития цеха и предприятия.

**Слушателям необходимо:**

1. Сформулировать факторы, определяющие развитие системы управления современным цехом в условиях работы предприятия на полном хозяйственном расчете, самофинансировании, арендных отношениях.

2. Разработать предложения по уточнению основных должностных обязанностей начальника цеха и внести эти уточнения в “Должностную профессионально-квалификационную модель начальника цеха”.

3. Сформулировать требования к уровню профессиональной подготовки резерва кадров для выдвижения на должность начальника цеха.

4. Разработать рабочую программу подготовки кандидатов на должность начальника цеха с определением форм и сроков обучения.

**Методические рекомендации**

Преподаватель знакомит слушателей с исходной информацией, разъясняет цели и задачи разбора конкретной ситуации, порядок проведения занятия.

Для проведения занятия преподаватель формирует малые группы. Каждая такая группа разбирает ситуацию в порядке, изложенном в исходной информации.

После завершения задания в подгруппах проводится их совместное обсуждение. Руководитель каждой малой группы делает сообщение о проведенной работе и излагает свой вариант предложений по всем пунктам.

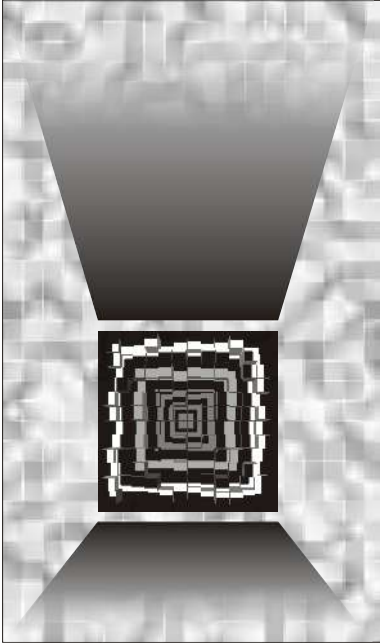
После детального обсуждения вырабатывается обобщенный вариант предложений по совершенствованию подготовки резерва кадров для выдвижения на должности начальников цехов.

Преподаватель подводит обобщающие итоги рассмотренной ситуации.



## Литература

1. *Белихин В. Г.* Переподготовка хозяйственных кадров: экономический аспект. — М.: Знание, 1988.
2. *Большакова Г. К.* США: Роль корпораций и государства в подготовке кадров. — М.: Наука, 1987.
3. *Боровский А. Б., Потапенко Т. М., Щёкин Г. В.* Система методов профессиональной ориентации: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. — К.: МЗУУП, 1993.
4. *Звонцов А. Я.* Система непрерывного обучения кадров на производстве. — К.: ВЗУУП, 1990.
5. *Как работают японские предприятия.* — М.: Экономика, 1989.
6. *Коломінський Н. Л.* Психологія педагогічного менеджменту. — К.: МАУП, 1996.
7. *Корсак К. В.* Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів: Монографія / За заг. ред. Г. В. Щокіна. — К.: МАУП / МКА, 1997.
8. *Кочеткова И.* Переподготовка кадров в промышленности // Соц. труд. — 1990. — № 3.
9. *Левченко Т. И.* Современные дидактические концепции в образовании: Монография. — К.: МАУП, 1995.
10. *Луговий В. І.* Педагогічна освіта в Україні. — К.: МАУП, 1994.
11. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
12. *Монден Я.* “Тоёта”: методы эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
13. *Носаченко И. М.* Игровые методы обучения в экономике. — К.: МАУП, 1995.
14. *Руководитель в аппарате государственного управления.* — К.: Наук. думка, 1988.
15. *Русинов Ф. М., Бугреева Т. В.* Организация обучения хозяйственных руководителей. — М.: Экономика, 1986.
16. *Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко.* — М.: Высш. шк., 1991.
17. *Тесты и методики деловых игр для менеджера / Сост. А. Б. Боровский, И. А. Грабская.* — К.: МЗУУП, 1994.
18. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.
19. *Щёкин Г. В., Попков А. Г.* Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивзельник, 1988.
20. *Campbell C., Cheek G.* Putting training to work // J. Eur. Ind. Train. — 1989. — **13.** — № 4. — P. 32–36.
21. *Hyrvikallio M.* The engineering profession // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 91–96.
22. *Kihlman T.* Profile and the engineer of 2001 // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 81–90.
23. *Makin P., Robertson I.* // Person. Manag. — 1986. — № 11. — P. 38–40.
24. *Mallory G., Molander C.* Managing in the front line: the changing role of supervisors // J. Gen. Manag. — 1989. — **14.** — № 3. — P. 35–45.
25. *Management Today.* — 1987. — № 3.
26. *Michel J.* Women in engineering education // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 146.
27. *Porter J., Muller H., Rehder R.* The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. — 1989. — **14.** — № 4. — P. 62–74.
28. *Schwingen E.* Personal an Hoschulen 1980 bis 1987 // Wirt. und Statist. — 1989. — № 10. — S. 635–641.
29. *Zwischenbilanz der Konzertierten Aktion Weiterbildung // Inf.-Bild. Wiss.* — 1989. — № 11. — S. 155–157.



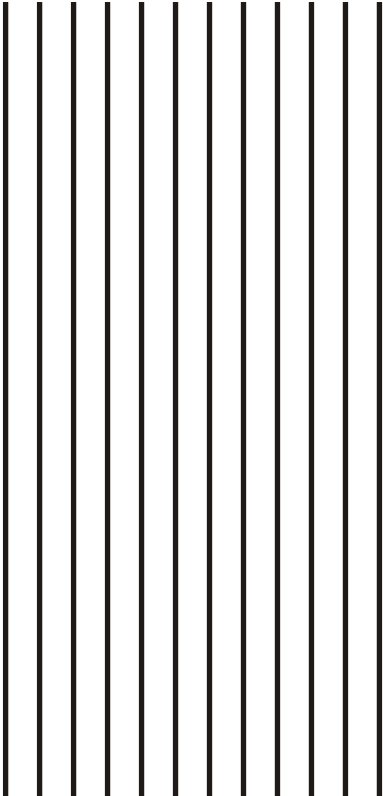
## Глава 9

---

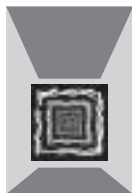
---

---

---



## Управление текущей кадров и трудовой дисциплиной



## Оценка состояния текучести кадров

Под *текучестью кадров* понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Работа по изучению и снижению текучести кадров в организации (на предприятии) предусматривает следующие этапы:

- сбор и обработку информации о состоянии, причинах и факторах текучести кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса);
- анализ процесса текучести кадров;
- разработку и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров.

Состояние процесса текучести кадров характеризуется коэффициентом текучести ( $K_T$ ), частным коэффициентом текучести ( $K_{T,ч}$ ) и коэффициентом интенсивности текучести ( $K_{и,т}$ ).

Коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести в целом по организации (предприятию) и по отдельным ее подразделениям. Он рассчитывается за отчетный период (месяц, квартал, год) как отношение количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников. Частный коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива. Он рассчитывается как отношение количества уволенных в данной группе за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников данной группы.

Коэффициент интенсивности текучести ( $K_{и,т}$ ) является отношением частного коэффициента текучести ( $K_{T,ч}$ ) по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным ее подразделениям, к коэффициенту текучести ( $K_T$ ), вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным ее подразделениям:

$$K_{и,т} = \frac{K_{T,ч}}{K_T}.$$

Он показывает, во сколько раз частный коэффициент текучести по данной группе больше или меньше  $K_T$ , а именно: значение  $K_{и,т} \approx 1$  свидетельствует о среднем (относительно организации или подразделения) уровне текучести в данной группе;  $K_{и,т} < 1$  — о том, что интенсивность текучести ниже ее среднего уровня, т. е. о стабильности группы;  $K_{и,т} > 1$  — о повышенной текучести. Значения  $K_{и,т}$  позволяют установить влияние на процесс текучести таких факторов, как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация работников и т. п., а также служит для контроля результативности отдельных мероприятий по снижению текучести. При этом низкие значения коэффициента интенсивности текучести не всегда свидетельствуют о нормальном развитии социальных процессов в коллективе. Так, в ряде профессиональных групп значение  $K_{и,т} = 0,5$  часто свидетельствует о старении коллектива.



**Пример расчета  $K_{н.т.}$**  В одном из цехов промышленного предприятия с высоким коэффициентом текучести ( $K_T = 21,3\%$ ) требуется выявить профессиональные группы с наибольшей текучестью и определить ее интенсивность. Для этого рассчитываются  $K_{т.ч}$  и  $K_{н.т}$  (табл. 12). Наибольшая интенсивность текучести наблюдается среди слесарей-инструментальщиков и фрезеровщиков; в группе токарей отмечается средняя текучесть; слесари-сборщики и намотчики резисторов являются наиболее стабильными профессиональными группами. Исходным материалом для расчета  $K_{т.ч}$  и  $K_{н.т}$  являются анкетные данные рабочих, содержащиеся в их личных карточках.

Таблица 12

**Расчет коэффициентов интенсивности текучести по профессиональным группам**

№ п/п	Профессиональная группа	Количество уволенных, чел.	Списочная численность группы, чел.	$K_{т.ч}$ %	$K_{н.т}$
1	Слесари-сборщики	30	178	16,9	0,79
2	Слесари-инструментальщики	12	30	40,0	1,88
3	Токари	11	49	22,4	1,05
4	Намотчики резисторов	14	84	16,7	0,78
5	Фрезеровщики	15	44	34,0	1,60
Всего по цеху		82	385	21,3	

С качественной стороны процесс текучести характеризуется факторами, причинами и мотивами. Выявить причины и факторы необходимо для разработки конкретных мероприятий по снижению текучести, мотивы же являются исходным материалом для установления причин. *Причинами текучести* называют наиболее распространенные в данной организации (на данном предприятии) причины увольнений работников. По происхождению их условно можно разделить на три большие группы, а именно: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами; с неудовлетворенностью рабочих условиями труда и быта; с нарушениями трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью, тесно связаны с *факторами текучести*, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношения в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Факторы текучести можно сгруппировать по степени возможного целенаправленного воздействия на них: управляемые, частично управляемые, неуправляемые. К первой группе относятся материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко второй группе — субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности),

а к третьей — природно-климатические и демографические процессы. Указанные факторы выявляются при анализе процесса текучести в подразделениях.

*Мотивы увольнения* являются отражением причин увольнения в сознании рабочих. Мотив устанавливается со слов увольняемого. При этом необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как рабочий может скрыть его или неправильно сформулировать, и отличать мотив от причины увольнения. Например, одному мотиву — неудовлетворенности размером заработной платы — могут соответствовать несколько причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов и оборудования, плохого обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и т. д. Мотивы текучести можно сгруппировать в несколько групп: профессионально-квалификационные; организация и условия труда; личные; уровень удовлетворения материальными благами; отношения в коллективе, прочие.

**Основные факторы и мотивы текучести рабочих на производстве:**

- ◆ низкая заработная плата отдельных групп рабочих в связи с плохой организацией труда и производства;
- ◆ отсутствие ритмичности производства, систематическая работа в сверхурочное время и выходные дни;
- ◆ несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии, неопределенность перспектив профессионального продвижения;
- ◆ тяжелые и вредные условия труда, грязная работа на отдельных участках производства;
- ◆ плохие взаимоотношения в производственном коллективе, с администрацией;
- ◆ неудовлетворенность профессией [11].

Выявить мотивы и факторы, а также установить причины текучести позволяет **специальная процедура**, выполняемая сотрудниками кадровой службы. В нее входят изучение анкетных данных, беседы с увольняющимся, а также с его коллегами, бригадиром, мастером, начальником участка, результаты которых заносятся в журнал по учету увольнений.

**Состояние текучести кадров анализируется по предприятию и его подразделениям:** оценивается динамика коэффициента текучести по сравнению с предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением  $K_T$ ; выявляются условия, которые определяют высокий уровень текучести; определяются профессиональные, половозрастные и другие группы работников, подверженные высокой текучести, и т. д. Результаты анализа обобщаются в виде отчета, где дается оценка состояния текучести по организации (предприятию) и ее динамики; делаются выводы, в которых содержатся основные направления для разработки мероприятий по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и ее подразделениям, сравнивая их со значениями  $K_T$  в соответствующий период предыдущего года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты коэффициента сменяемости кадров и периодов полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп. **Коэффициент**

**сменяемости кадров** определяется как отношение уволенных в течение года работников к их общему количеству. **Полный период сменяемости кадров** (в годах) рассчитывается по формуле

$$\Pi = \frac{100}{K_{\text{см}}},$$

где  $K_{\text{см}}$  — коэффициент сменяемости.

Аналогично рассчитываются показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем, а непродолжительный — плохим.



## Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений (в первую очередь, связанных с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта). **Управление текучестью кадров** на уровне предприятия, организации, отрасли заключается прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения. В зависимости от характера причин текучести мероприятия по содержанию могут быть такими:

- *техничко-экономическими* (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.);
- *организационными* (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т. д.);
- *воспитательными* (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.);
- *социально-психологическими* (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т. д.);
- *культурно-бытовыми* (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т. д.).

В управлении кадрами производства, и в частности процессами текучести, возрастает роль **социальной информации**, обобщенные результаты которой являются необходимой основой для разработки планов социального развития коллективов (ПСР).

Под социальной информацией в управлении кадрами на производстве понимают совокупность правовой, социологической, социально-психологической и педагогической осведомленности сотрудников кадровых служб, способствующей направленному воздействию на протекание социальных процессов в коллективе и воспитание работников. Другими словами, социальная информация — это сведения, необходимые менеджеру по кадрам для постановки, выбора средств и

реализации задач формирования и стабилизации производственных коллективов и социального управления в целом.

При разработке конкретных мероприятий следует руководствоваться результатами анализа процесса текучести, социологических и социально-психологических исследований. В организационном отношении основными путями формирования стабильных производственных коллективов являются:

- забота о постоянных источниках комплектования организаций и предприятий рабочими кадрами, организация действенной профориентационной работы;
- постоянное совершенствование процессов производственной и социальной адаптации молодежи в трудовых коллективах;
- определение перспектив трудового пути каждого работника, разработка индивидуальных планов повышения квалификационного и общеобразовательного уровня, организация мобильности кадров внутри организации, предприятия;
- внедрение подсистемы АСУ “Кадры”.

Совершенствование **организации производственной и социальной адаптации рабочих**, особенно молодежи, имеет исключительно важное значение в деле сокращения текучести кадров на производстве, где до 50 % всех рабочих имеют возраст до 30 лет, а уровень текучести среди них в два раза выше, чем среди рабочих других возрастных групп, и составляет почти 2/3 общей текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров среди молодых рабочих (до 30 лет) со стажем работы на предприятии до двух лет определяется по следующей формуле:

$$K_{т.м} = \frac{П_{м}}{П_{ф.м}} \cdot 100\%,$$

где  $П_{м}$  — количество молодых рабочих со стажем до двух лет, уволившихся по причинам текучести;

$П_{ф.м}$  — фактическая численность молодых рабочих со стажем работы на предприятии до двух лет за соответствующий период.

Аналогично рассчитывается коэффициент текучести молодых рабочих по каждой интересующей группе (по структурным подразделениям, определенным профессиям и т. д.).

Важную роль в оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников играет **движение наставничества**. К каждому вновь принятому молодому рабочему необходимо в 3–5-дневный срок прикрепить наставника из высококвалифицированных рабочих, имеющих способности к воспитательной работе. Контролируют прохождение адаптации кадровые службы совместно с Советом наставников предприятия. В организациях, на предприятиях, где несовершеннолетних работников более 50, в штаты отделов кадров вводится дополнительная должность инспектора по работе с несовершеннолетними, который осуществляет контроль за своевременным прикреплением к несовершеннолетним работникам наставников, привлечением подростков к учебе в школах рабочей молодежи и других учебных заведениях, соблюдением законодательства о труде несовершеннолетних, своевременным присвоением им тарифно-квалификационных разрядов, их поведением в быту, а также проводит воспитательную работу

среди молодежи и т. д. Адаптация нового рабочего в коллективе продолжается в среднем 2–3 года. После трех лет работы рабочие обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии. Не менее 70 % из них продолжают трудиться на предприятии более 10 лет [1].

Одним из факторов, существенно влияющих на процессы текучести, является **производственный климат взаимоотношений**, который условно можно представить в виде трех климатических зон.

*Климатическая зона I* — это социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации и формируемый под воздействием следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгого соблюдения правовых и моральных норм, развитости демократических начал в управлении производством;

*Климатическая зона II* — это моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по масштабам локальным, т. е. характерным для первичного коллектива (бригады, участка, отдела);

*Климатическая зона III* — это психологический климат, особенность которого состоит в том, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом.

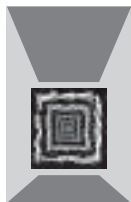
В коллективах с нездоровым морально-психологическим климатом низка производительность труда и высока текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Хорошее настроение работников может повысить производительность их труда на 5–10 % от среднего уровня, а плохое настроение снижает производительность на такую же величину. Следовательно, только в зависимости от настроения работника производительность труда может колебаться в пределах 10–20 %. Созданию здорового морально-психологического климата способствует внедрение функциональной музыки, что обеспечивает повышение производительности труда на 2–5 % и снижение брака на 5–10 %, а также содействует повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др. [11].

Важным звеном всей кадровой работы, и в частности работы по сокращению текучести кадров, является создание и внедрение подсистемы АСУ “Кадры”. Например, при наличии АСУП решение задачи, связанной с расчетом частных коэффициентов текучести и коэффициентов интенсивности текучести, может быть полностью автоматизировано. Для этого в подсистеме АСУ “Кадры” создаются два информационных массива — уволенных и работающих. Входными данными при решении задачи являются количество уволенных по каждой из выделяемых социально-демографических и профессионально-квалификационных групп; общее количество уволенных; списочная численность рабочих по каждой из групп; значение коэффициента текучести ( $K_T$ ). Выходными данными являются значения  $K_{T,ч}$  и  $K_{и,т}$  по каждой из выделяемых в коллективе групп.

В целом система формирования стабильного трудового коллектива (схематически показана на рис. 14) предусматривает постоянную целенаправленную работу с различными категориями работающих на основе комплекса мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности работников трудом, улучшение их культурно-бытовых условий, совершенствование системы образования, повышения квалификации и профессионального продвижения работающих.



Рис. 14. Система формирования стабильного трудового коллектива



## Управление мобильностью кадров на производстве

Внедрение в производство новой техники и технологии, перестройка структуры рабочих мест, нарастание процессов высвобождения рабочей силы требуют оперативного и гибкого перераспределения кадров.

Предоставляемая работникам возможность профессионального и квалификационного роста, перемена рода деятельности, переход с одного участка производства на другой способствуют реализации запросов трудящихся, улучшению межличностных отношений в коллективе, что в конечном итоге способствует сокращению количества увольнений и нарушений трудовой дисциплины.

Как показывают исследования, 10 % работников мотивируют свое увольнение с предприятий и организаций отсутствием перспектив профессионально-квалификационного роста [4]. Между тем из каждых трех работников два трудятся не по той специальности, с которой началась их трудовая жизнь, примерно одна треть меняют свою профессию в пределах предприятия. Расчеты показывают, что в среднем работник меняет профессию один раз в 10 лет, т. е. примерно три раза за время своей трудовой деятельности. Поэтому одним из главных направлений в работе по формированию стабильных производственных коллективов являются разработка и осуществление мероприятий по совершенствованию системы управления мобильностью кадров внутри организации, предприятия (планирование трудового пути работника, организация его профессионально-квалификационного роста, осуществление целенаправленных перемещений и т. д.). Исследованиями твердо установлена обратная пропорциональная связь между мобильностью работников внутри предприятия и текучестью кадров: степень интенсивности внутривозводской мобильности во многом определяет и степень интенсивности текучести кадров.

Необходимость мобильности существует практически на каждом предприятии и в каждой организации, и задача кадровых служб состоит в том, чтобы как можно гармоничнее сочетать стремления рабочих с интересами производства. Так, по данным конкретных социологических исследований, большое количество работников промышленности и строительства, желающих сменить место работы, хотели бы сделать это, не покидая предприятия. В то же время несоответствие выполняемых работ уровню квалификации, неудовлетворенность профессией, неопределенность перспектив повышения квалификации и профессионального роста являются основными факторами текучести.

По некоторым данным, **трудовая мобильность** выражается в следующих показателях: средний срок работы на одном предприятии (в одной организации) — 3,3 года, по одной специальности — 3,2 года, в отрасли — 5,6 лет. В среднем один раз в 3,3 года рабочий повышает квалификацию. Около 60 % рабочих принимают участие в том или ином виде движения кадров. Другими словами, современное производство вследствие непрерывного изменения условий требует, чтобы работник в течение трудовой жизни четыре–пять раз менял содержание профессии [4]. В этой связи представляет интерес анализ внутривозводских и межпрофессиональных перемещений рабочих, которые по характеристикам резко отличаются от увольнений за пределы предприятия или организации.

Например, если среди рабочих, подверженных текучести, преобладают мужчины (71 %), то среди перемещающихся внутри предприятия — женщины (61 %). В числе первых молодежь до 30 лет составляет 60 %, в числе вторых — только 43 %. На долю рабочих со стажем работы на предприятии до трех лет в первом случае приходится 79 %, во втором — 40 % [1]. Таким образом, во внутривозводских перемещениях в гораздо большей степени представлены лица старшего возраста с большим стажем работы, а среди увольняющихся малоквалифицированных рабочих в два раза больше, чем остальных работников; квалификация увольняющихся, как правило, ниже средней. Не случайно поэтому около 2/5 работников, увольняющихся по мотивам текучести, меняют профессию, поскольку для малоквалифицированных рабочих перемена профессии не представляет значительной проблемы.

**Управление процессом внутривозводского движения кадров** — чрезвычайно важная и сложная задача, которая до сих пор недооценивается практикой. Кадровые службы должны анализировать информацию о мобильности кадров, об основных характеристиках увольняющихся и перемещающихся работников, а также умело совмещать личные планы рабочих и интересы производства. Внедрение комплексной системы управления мобильностью кадров на предприятии предусматривает прежде всего планирование профессионального движения работников от профессий неквалифицированного, малопрестижного труда к труду творческому и интересному. Это позволяет реально решить проблему комплектования кадрами малопривлекательных профессий (транспортировщиков, комплектовщиков, рабочих на конвейере и т. д.), превращая их в начальный этап трудовой деятельности работника. На таких работах занято в среднем 10–15 % всех работников, а ежегодное новое кадровое пополнение составляет примерно 5 %. Значит, в среднем продолжительность работы по данным профессиям — 2–3 года, после чего работник переходит на работу по более престижной профессии [4]. С учетом этого целесообразно составлять планы перемещения работников внутри участка, цеха, предприятия, объединения, которые должны предусматривать и профессиональное, и квалификационное движение работников, а также основания, общие и конкретные условия данных перемещений.

Управление процессами внутривозводского перемещения работников предполагает изучение намерений трудящихся, сосредоточение получаемой информации в кадровой службе, ее анализ и плановую разработку мер по внутреннему движению кадров в рамках социального планирования с информированием каждого рабочего о перспективах, связанных с переводом на другую работу. Таким образом, управление мобильностью кадров на производстве направлено на рациональное продвижение работников, стабилизацию трудового коллектива с учетом интересов, личных планов трудящихся и базируется на принципах равных возможностей для всех работающих, очередности в профессионально-квалификационном и должностном росте, а также постоянном расширении возможностей получения работниками различных благ, предоставляемых организацией.

В современных условиях развития производства планирование и организация управления процессом перемещения работников являются одними из главных направлений в работе по формированию устойчивых производственных коллективов. При этом необходимо, чтобы каждый рабочий, зачисленный в резерв на профессиональное продвижение, знал, за какой период, какими профессиональными и квалифика-



ционными навыками и в каком объеме он должен овладеть, какие условия созданы ему на предприятии для успешного овладения новой профессией и повышения квалификационного мастерства, какими будут его рабочее место и режим будущей работы, условия оплаты его труда и др.



## Система профессионального продвижения рабочих

Основными формами профессионального продвижения являются:

- продвижение рабочих, занятых на рабочих местах с преобладанием тяжелого ручного, неквалифицированного труда, монотонных работ, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда;
- установление очередного квалификационного разряда (в пределах одной профессии);
- овладение второй или смежной профессией, специальностью;
- назначение бригадиром;
- выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности специалистов.

Обеспечивать указанные формы профессионального продвижения можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счет овладения смежными операциями; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счет обучения в вузах, техникумах, профтехучилищах и т. д.

Для обеспечения последовательного профессионально-квалификационного роста весь контингент рабочих рекомендуется подразделять на три категории (при шестиразрядной сетке): рабочие начальной квалификации (I и II разрядов); рабочие квалифицированного труда (III и IV разрядов); рабочие высококвалифицированного труда (V и VI разрядов). Как показывают данные исследований, существует прямая зависимость между количеством увольнений и состоянием вертикальной мобильности рабочих. Так, если среди увольняющихся за время работы на предприятии повысили свой разряд 40 %, то среди оставшихся — 60 %. Наличие определенной профессии становится фактором, ограничивающим дальнейшее развитие профессиональной мобильности, причем это ограничение тем сильнее, чем более квалифицированной специальностью владеет работник. Однако, достигнув квалификационного “потолка” по своей профессии в 30–40 лет, рабочий может “застыть” в профессиональном продвижении, поэтому важно своевременно предусматривать для таких работников перевод в бригадиры, на инженерно-технические и другие управленческие должности (при наличии соответствующего образования), а также обучение и переподготовку с целью овладения новыми и смежными профессиями высококвалифицированного труда.

Средний срок пребывания рабочего в разряде составляет 2–2,5 года, причем чем выше разряд, тем этот срок больше (для II и III разрядов — менее двух лет, для IV и V — 3–4 года). При существующей скорости продвижения рабочий уже

в течение 10 лет проходит всю “квалификационную лестницу” по своей профессии, т. е. квалификационный “потолок” достигается в возрасте, когда он еще остро реагирует на перспективы дальнейшего продвижения. По материалам опроса квалифицированных и высококвалифицированных рабочих, около 60 % из них в качестве наиболее желательной формы продвижения указали повышение разряда, 23 % — занятие должности мастера или бригадира, 14 % — переход в инженерно-технические работники, 3 % — в служащие. При этом наибольшая удовлетворенность своим трудом наблюдалась у квалифицированных ремонтников и инструментальщиков. У женщин на первом месте стояло улучшение условий труда, у молодых мужчин — получение более интересной работы [43].

Управление профессиональным продвижением в масштабе предприятия (организации) обеспечивается прежде всего на основе **планирования профессионально-квалификационного роста работников**, которое следует подразделять на два этапа:

- 1) общее планирование (по периодам и подразделениям предприятия);
- 2) индивидуальное планирование (персонально для конкретных рабочих).

**Общее планирование** состоит в том, что для каждого подразделения кадровой службой разрабатывается годовой план профессионального продвижения рабочих и предварительный план на последующий год или два. В этом плане по каждому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продвижению в течение года (по основным формам профессионального продвижения). При этом численность выдвигаемых на должности бригадиров, специалистов, руководителей и служащих жестко планом не регламентируется и определяется в основном по мере потребности производства.

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, производственных бригад. На основе доведенных планов осуществляется **индивидуальное планирование** профессионального продвижения рабочих на год и перспективу. Кандидатуры на профессиональное продвижение намечаются предварительно и ежегодно уточняются мастером с учетом мнения совета бригады. Учет кандидатов на продвижение ведется в пофамильных списках рабочих бригады в виде Экрана профессионального продвижения рабочих (см. форму 5), который доводится до всех членов бригады.

Таким образом, продвижение на рабочие места квалифицированного и творческого труда может быть представлено в следующей последовательности:

- замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда (V и VI разрядов), перешедших в бригадиры, на должности специалистов и служащих, осуществляется за счет рабочих квалифицированного труда (III и IV разрядов);
- вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих квалифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются за счет рабочих начальной квалификации;
- появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалификации, заполняются за счет рабочих, принимаемых на предприятие (в организацию) со стороны.

Методическая, организационная и техническая работа по профессиональному продвижению рабочих осуществляется через отделы труда и заработной платы, отделы кадров и подразделения по подготовке кадров предприятий и организаций.

Форма 5

Экран профессионального продвижения рабочих бригады \_\_\_\_\_  
 участка \_\_\_\_\_ цеха (службы) \_\_\_\_\_ на 200\_\_ год

Табельный номер	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование	Стаж работы на предприятии	Профессия			Установлена доплата за
					до поступления на предприятие	на предприятии	Разряд	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

На профессии и рабочие места квалифицированного труда	Назначение бригадиром	Выдвижение рабочих с высшим образованием на инженерно-технические должности	Планируемые нормы продвижения							Отметка о реализации продвижения рабочих (дата исполнения и номер документа)
			Повышение квалификационных разрядов по годам			Направление на учебу по годам				
			1998 г.	1999 г.	2000 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2000 г.	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	

Процессы профессионального продвижения могут протекать не только в сторону перевода рабочих в группу специалистов и служащих, но и в обратном направлении. Как свидетельствует анализ статистической отчетности, во многих отраслях промышленности до 5 % рабочих ежегодно пополняется за счет инженерно-технических работников и служащих. При этом обратный процесс — переход рабочих в другие категории — протекает менее интенсивно. В значительной степени это результат сокращения административно-управленческого аппарата, что предполагает параллельное планирование профессионального продвижения как рабочих, так и служащих.

Основой планирования профессионального продвижения является четко функционирующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

### Подбор и подготовка кадров бригадиров

В современных условиях развития производства **организация подбора и подготовки кадров бригадиров** является важнейшим направлением всей работы по подготовке и повышению квалификации рабочих. Организация подбора и подготовки бригадиров, а также их резерва предусматривает несколько этапов:

- ◆ **I этап** — изучение внутриколлективных связей, отношений между членами коллектива бригады, определение степени его сплоченности и выявление социальных лидеров;
- ◆ **II этап** — анализ анкетных и других социально-демографических данных лидеров, их служебных характеристик, составление профессиограмм для бригадиров;
- ◆ **III этап** — оценка деловых и личностных качеств кандидатов в бригадиры посредством бесед, опросов, анкетирования, проводимых с членами бригады, мастерами, руководителями участка, цеха; определение соответствия выявленных качеств кандидатов разработанным профессиограммам;
- ◆ **IV этап** — составление и утверждение на общем собрании бригады, участка, цеха списка резерва бригадиров; организация подготовки резерва бригадиров;
- ◆ **V этап** — выбор наиболее достойного кандидата и его назначение.

Как показывает практика, систематическое качественное обучение бригадиров и своевременная подготовка их резерва в значительной степени определяют эффективность работы производственных бригад.



## Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов

Одним из важных направлений в организации работы с кадрами управления является разработка и осуществление планомерных, целенаправленных должностных перемещений руководящих работников и специалистов в целях рационального использования кадрового потенциала, его обновления и устранения творческого застоя в управленческой деятельности. Многочисленными исследованиями подтверждено, что должностное движение руководителей непосред-

ственно влияет на эффективность производства. Длительное пребывание в одной должности, как отмечалось, отрицательно сказывается и на работнике, и на результатах хозяйственной деятельности. Поэтому определение периода наиболее эффективной работы руководителей имеет большое значение для совершенствования системы выдвижения и использования руководящих кадров на производстве. Критическими периодами работы на руководящей должности среднего уровня управления являются вхождение в должность (первые полгода работы); переход к стадии оптимальной продуктивности (2,5–3 года); появление некоторых признаков ее снижения (через 6–7 лет работы).

Организация планомерных должностных перемещений кадров управления является необходимым условием эффективной расстановки и использования работников, повышения продуктивности их деятельности, улучшения производственных и социально-экономических показателей управляемого объекта. **Система должностных перемещений** включает:

- разработку моделей движения, планов мобильности кадров управления в пределах предприятия, организации, отрасли и их практическое применение;
- организацию информационного обеспечения потребности предприятия (организации) в руководителях и специалистах в данный период и на перспективу.

Основой системы должностных перемещений кадров управления на производстве является разработка **моделей личной деловой карьеры специалистов**, в первую очередь для зачисления в резерв на выдвижение. Такие модели имеют большое значение также для молодых специалистов, являясь для них стимуляторами интереса к самообразованию и повышению квалификации, создавая ощущение перспективы и уверенности в правильности избранной организации и профессии. Модели деловой карьеры разрабатываются с учетом потребностей производства, личных планов работника, его деловых и морально-психологических качеств, а также общественного мнения. Модели могут быть общими и конкретными.

*Общие модели* представляют собой несколько возможных направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, *конкретные* — четкий график замещения должностей и соответствующего обучения для подготовки руководителя необходимого уровня и профиля. Пример общей модели деловой карьеры специалистов приведен на рис. 15.

На многих отечественных предприятиях разработаны модели руководителей. С помощью таких моделей кадровые службы получают объективную характеристику оценки кандидатур в резерв на выдвижение. В этих моделях дается описание профессионально-деловых, личностных и психофизиологических требований, предъявляемых к кандидату на определенную должность. Модель руководителя сводит к минимуму ошибки при отборе кандидатов.

На основе моделей личной деловой карьеры специалистов, перспектив развития структур управления производством, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в кадрах управления и моделей руководителей разрабатываются планы должностного движения (мобильности) управленческих работников в пределах предприятия, организации, отрасли. Целесообразно составлять цеховые и общезаводские планы перемещения и продвижения работников по служебной лестнице. При этом считается неправильным планировать продвижение руководителей, минуя несколько иерархических ступеней. Следует предусматривать поэтапное прохождение всех необходимых должностей.

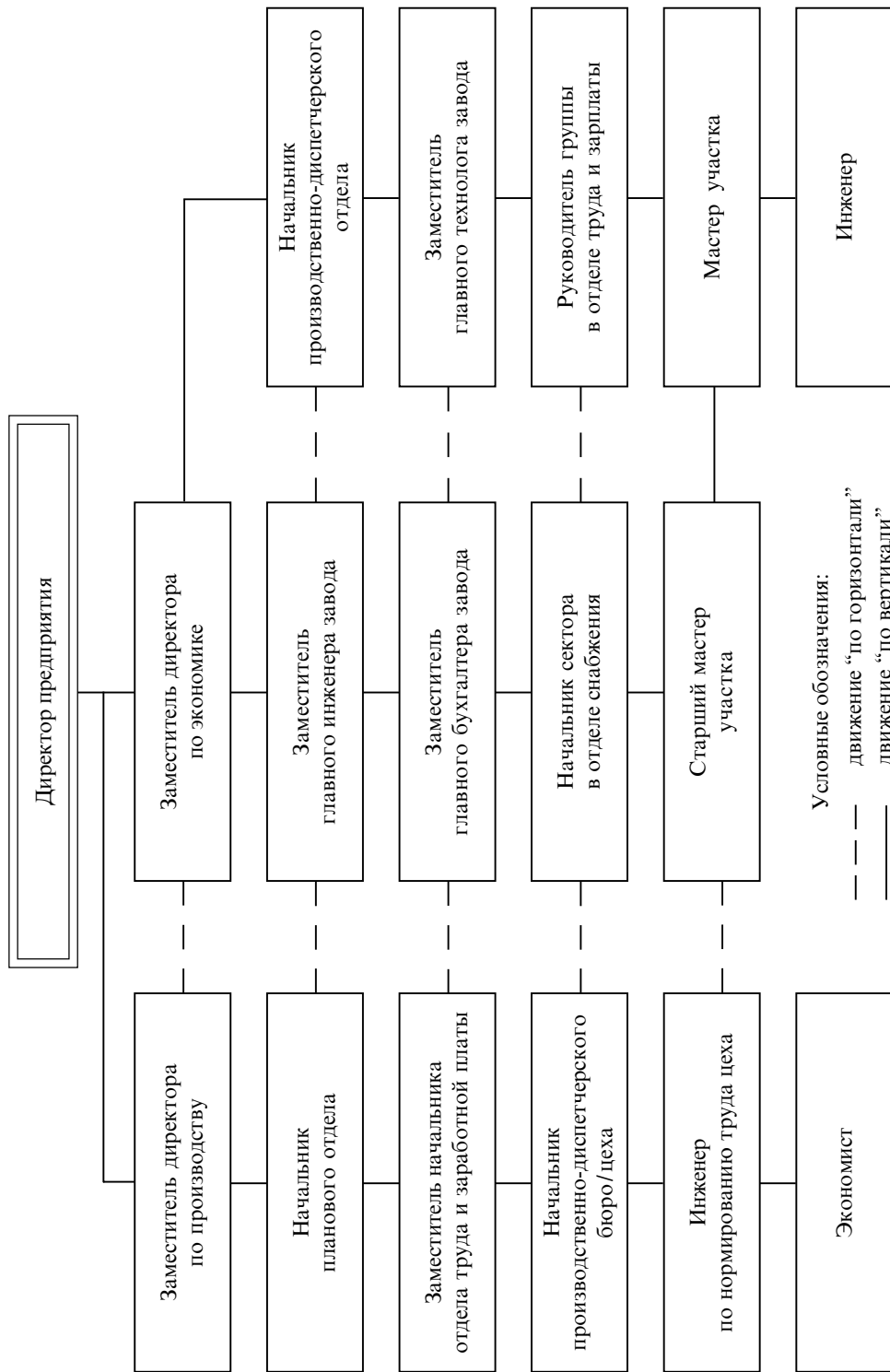


Рис. 15. Пример общей модели деловой карьеры специалистов на промышленном предприятии

Кадровые службы всегда должны иметь исчерпывающие данные о работниках, выполняющих работу не по специальности, а также о намечаемом освобождении должностей в структурных подразделениях, на которые можно переместить неудовлетворенных выполняемой работой. Рациональная система профессионально-квалификационного роста работников накладывает на руководителей дополнительные обязанности по созданию принципиально новой или коренному совершенствованию существующей кадровой службы, способной обоснованно подбирать специалистов, внедрять эффективные системы оценки деятельности работников, надлежащим образом планировать их должностное перемещение. Как показывают данные различных исследований, только каждый третий работник считает, что на предприятии для него имеются перспективы продвижения по службе, а квалификационный рост считают для себя возможным лишь 60 % опрошенных. Наряду с этим респонденты считают, что на предприятиях плохо поставлена информация о наличии вакантных мест [11].

С целью повышения эффективности функционирования системы управления профессионально-квалификационным ростом управленческих кадров на предприятиях и в организациях разрабатываются справочники социальной информации, памятка поступающему на предприятие и другие информационные материалы, где отражены сведения о предприятии, об особенностях организации производства и труда, о возможностях квалификационного и должностного роста. Для получения оперативной информации о наличии на предприятии вакантных должностей в помещениях некоторых кадровых служб устанавливаются автоответчики и механизированные стенды, выдающие необходимые сведения.

Таким образом, система управления профессионально-квалификационным ростом работников призвана обеспечить более обоснованный подбор, расстановку, обучение и продвижение кадров применительно к конкретным условиям производства. Она учитывает поэтапность трудовой деятельности работника: трудоустройство, адаптацию в коллективе, внутривзаводское и внутриотраслевое движение кадров. Организационной основой такой системы является разрабатываемое на предприятии, в организации Положение о системе движения кадров, которое определяет порядок организованного перемещения работников на открывающиеся вакансии [17]. При этом предусматривается как прямое назначение работников на вышестоящую должность (движение “по вертикали”), так и его продвижение по равноценным должностям (движение “по горизонтали”).



## Организация управления трудоустройством и трудовой дисциплиной

*Трудовая дисциплина* представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующим законодательством и нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями. Уровень и состояние трудовой дисциплины зависят от многих *факторов*: организации труда и производства, системы материального и морального поощрения, степени механизации и автоматизации производственных

процессов, системы планирования и управления, уровня воспитательной работы, самосознания членов трудового коллектива и др.

Например, на предприятиях, где механизацией охвачено более 60 % рабочих мест, потери рабочего времени из-за прогулов в 4–8 раз меньше, чем там, где уровень механизации не превышает 30–40 %. Как показали исследования, проведенные среди строительных рабочих, нарушители трудовой дисциплины имеют низкий уровень образования (24,9 % — не выше девяти классов средней школы); как правило, они не продолжают учебу в вечерних школах и имеют невысокую квалификацию. Их средний тарифный разряд равен 1,7, причем 30,5 % нарушителей не повышали его ни разу. Это позволяет сделать вывод, что укрепление трудовой дисциплины тесно связано с повышением уровня образования и квалификации рабочих [11].

В исследовании зафиксированы две возрастные группы с заметно большей долей недисциплинированных рабочих: первая — молодые рабочие в возрасте до 18 лет, вторая — люди в возрасте 40–50 лет. Среди недисциплинированных рабочих почти половину составляют имеющие стаж непрерывной работы в данной организации менее двух лет, что указывает на недостатки в профориентационной работе и в организации наставничества на производстве [9].

Исследованиями также отмечена положительная роль семьи в отношении работника к труду. Холостых среди нарушителей в 1,5 раза больше (37 %), чем среди добросовестных работников (25 %). Значительная часть холостых нарушителей проживает в общежитиях, где воспитательная работа и досуг организованы достаточно хорошо. Поэтому на предприятиях начали создаваться заводские службы семьи, основными направлениями деятельности которых являются оказание практической помощи семьям, повышение эффективности работы заводских дошкольных учреждений, индивидуальные медико-психологические консультации по вопросам семейных отношений, воспитания подростков, подготовки молодежи к браку и др.

Снижению потерь рабочего времени, укреплению трудовой дисциплины, а также повышению производительности труда (на 7–8 %) способствует хорошо налаженное на производстве общественное питание. А там, где общественному питанию уделяется недостаточно внимания, потери из-за раннего ухода на обед и опозданий с обеда достигают 40–70 % [17].

Основными производственными факторами, определяющими уровень дисциплины, являются организация труда, санитарно-бытовые условия и в целом удовлетворенность трудом. На состояние трудовой дисциплины существенно влияет также степень реального вовлечения рабочих в управление производственным процессом, что указывает на необходимость комплексного и системного подхода к решению данных проблем на основе планов экономического и социального развития коллективов.

**Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени** тесно связано с системой мер по формированию стабильных трудовых коллективов, что обусловлено их взаимозависимостью. Давно замечено: чем выше уровень дисциплины, тем меньше текучесть кадров, и наоборот. Различными исследованиями доказана тесная связь состояния трудовой дисциплины с повышением уровня образования и квалификации рабочих, организацией наставничества, уровнем воспитательной работы в рабочих общежитиях и организацией досуга, ус-



ловиями труда и санитарно-бытовыми условиями и в целом удовлетворенностью трудом. Иными словами, работа по укреплению трудовой дисциплины и формированию стабильных трудовых коллективов предусматривает разработку и осуществление единого комплекса мероприятий технического, экономического, социального и воспитательного характера.

Главное внимание в организации работы по укреплению трудовой дисциплины должно быть направлено на устранение причин, порождающих проявление различных видов нарушений. К основным видам нарушений трудовой дисциплины относятся:

- опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва;
- преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены;
- прогулы;
- появление на работе в нетрезвом состоянии;
- несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязанностей, неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда.

Управление процессом укрепления трудовой дисциплины и рациональным использованием рабочего времени в организациях и на предприятиях обеспечивается за счет:

- ◆ анализа и оценки состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях;
- ◆ учета рабочего времени и контроля за его использованием, учета нарушений трудовой дисциплины;
- ◆ планирования и организации выполнения мероприятий, направленных на укрепление трудовой дисциплины.

Оценить состояние трудовой дисциплины в организации (на предприятии) и ее структурных подразделениях можно по формуле

$$K_{т.д} = \frac{Ч_с - Ч_н}{Ч_с} \frac{\Phi_{пл} - T_{п.в}}{\Phi_{пл}},$$

где  $K_{т.д}$  — коэффициент трудовой дисциплины;

$Ч_с$  — среднесписочная численность рабочих за оцениваемый период, чел.;

$Ч_н$  — количество нарушителей трудовой дисциплины, чел.;

$\Phi_{пл}$  — плановый фонд рабочего времени, чел.-ч;

$T_{п.в}$  — сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел.-ч.

Информация, характеризующая уровень трудовой дисциплины, анализируется по отдельным подразделениям (бригадам, участкам, отделам, цехам), по организации или предприятию в целом, по профессиональным группам. Затем определяется удельный вес (%) нарушителей трудовой дисциплины ( $K_д$ ) как отношение общего количества нарушителей за отчетный период к среднесписочной численности рабочих:

$$K_д = \frac{Ч_н}{С_с} \cdot 100\%,$$

где  $С_с$  — среднесписочная численность рабочих, чел.

Информация для расчета  $K_d$  содержится в приказах по кадрам, в табелях учета рабочего времени, а также в отчетах о выполнении плана по труду [3].

Уровень трудовой дисциплины кроме количественных показателей анализируется и по качественным признакам, к которым относятся виды нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка; характеристика нарушителей (по полу, возрасту, образованию, специальности, квалификации, стажу работы и т. д.); характеристика условий возникновения нарушений трудовой дисциплины (уровень использования рабочего времени, условия труда и быта на производстве, социально-психологический климат в коллективе, воспитательная работа на производстве и в рабочих общежитиях и др.). Примерная схема работы в организации по укреплению трудовой дисциплины показана на рис. 16.



Рис. 16. Примерная схема работы на предприятии по укреплению трудовой дисциплины



## Организация учета использования рабочего времени

Учет рабочего времени и контроль за его использованием являются необходимой основой всей работы по укреплению трудовой дисциплины.

Вместе с тем, как показали результаты широкого обследования объединений и предприятий промышленности, на большинстве из них не ведется учет нарушений трудовой дисциплины не только по всем, но даже по основным причинам их возникновения. Действующие на предприятиях системы табельного учета позволяют в определенной степени контролировать только такой вид нарушений, как **прогулы**. Между тем в общем количестве нарушений трудовой дисциплины прогулы составляют только 5 %. Большая же часть нарушений — таких, как преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены (40 % всех нарушений), опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва (30 %), несвоевременное или не в полном объеме выполнение служебных обязанностей (10 %), неполное или нерациональное использование рабочего времени для производительного труда (10 %) — практически не учитывается [9].

В настоящее время в строительстве и промышленности применяются такие **системы организации учета рабочего времени и контроля за его использованием**:

- карточная (с помощью контрольных часов);
- жетонная (с применением табельных жетонов или марок);
- пропускная (посредством сдачи работниками и выдачи им пропусков);
- рапортно-ведомственная (с использованием рапортов или табельных ведомостей от руководителей подразделений, мастеров, бригадиров);
- с помощью контрольно-пропускных устройств.

В строительных организациях, как правило, используются карточная, жетонная и рапортно-ведомственная системы табельного учета, а на промышленных предприятиях — пропускная и с помощью контрольно-пропускных устройств. Допускается применение комбинированных и других систем табельного учета в зависимости от условий производства, но любая система организации учета использования рабочего времени должна обеспечивать контроль:

- за своевременной явкой работников на работу, выявлением неявившихся и опоздавших;
- нахождением работников в рабочее время на своих рабочих местах, а также своевременным уходом и приходом работников во время обеденного перерыва;
- своевременным уходом работников с работы после окончания рабочего дня или смены;
- фактически отработанным временем, временем простоев и другими видами недоиспользования рабочего времени.

Для организации и ведения табельного учета большое значение имеет правильное определение списочной и среднесписочной численности работников. **Списочный состав работников** предприятия включает всех работников, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на один день и более. При этом в списочном составе работников за каждый календарный день учитываются как

фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам. Для определения численности работников за соответствующий период (месяц, квартал, год) рассчитывается их среднесписочная численность, необходимая для расчета производительности труда, коэффициентов оборота, текучести, постоянства кадров и других показателей.

**Среднесписочная численность работников** за отчетный месяц рассчитывается суммированием численности работников списочного месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней отчетного месяца. Численность работников списочного состава за выходной или праздничный день принимается равной списочной их численности за предшествующий рабочий день. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая должна уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме работников, переводе их на другую работу и прекращении трудового договора. Численность работников списочного состава за каждый день должна соответствовать данным табеля учета использования рабочего времени, на основании которого устанавливается численность рабочих и служащих, явившихся и не явившихся на работу. Учет личного состава по предприятию и его структурным подразделениям ведет отдел кадров.

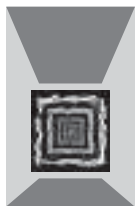
При определении среднесписочной численности работников следует иметь в виду, что некоторые работники списочного состава не включаются в среднесписочную численность (например, женщины, находящиеся в соответствии с законодательством в отпуске по уходу за ребенком, и др.).

Пример расчета среднесписочной численности работников предприятия приведен в табл. 13. Она составляет 280 чел. (8691 : 31).

Таблица 13

### Расчет среднесписочной численности работников предприятия

Число месяца	Состояло в списочном составе, чел.	В том числе	
		не подлежащие включению в среднесписочную численность, чел.	подлежащие включению в среднесписочную численность, чел.
1.	253	3	250
2.	257	3	254
3.	260	2	258
4. (суббота)	260	2	258
5. (воскресенье)	260	2	258
6.	268	3	265
7. (праздничный день)	268	3	265
и т. д.			
Итого: 31 день			8961



## Управление текучестью и трудовой мотивацией работников в зарубежных компаниях

Зарубежные менеджеры сталкиваются с довольно серьезной проблемой — текучестью персонала. В этой связи ставится задача своевременного предотвращения текучести, поскольку производительность подразделений, подверженных текучести кадров, отражается на объеме выпускаемой продукции и прибыли компаний. Выявлены факторы, связанные с текучестью кадров: возраст и продолжительность службы, удовлетворенность работой, трудовая активность. В США проводились специальные исследования для изучения доминирующих факторов увольнения работников. В результате анализа были опровергнуты результаты ранее проведенных исследований о доминирующей роли демографических факторов (таких как возраст, пол, семейное положение, образование и др.): они не различаются у тех, кто остается и кто увольняется. Фактор продолжительности службы в компании принимается с ограничением, а фактор неудовлетворенности характером и условиями работы, руководством рассматривается как решающий, поэтому нужно воздействовать на него для предотвращения текучести кадров.

Взаимозависимость уровней текучести кадров и общей удовлетворенности трудом подтверждается и другими исследованиями. Например, западногерманские социологи изучали зависимость между объемом увольнений работников и таким показателем, как общая заболеваемость сотрудников. При этом оба параметра сравнивались с размерами обследованных предприятий. В результате было сделано два основных вывода, характерных для всех отраслей: с увеличением размера предприятия снижается текучесть и повышается заболеваемость сотрудников. Основываясь на этих выводах, авторы выдвинули тезис: неудовлетворенность трудом на малых предприятиях проявляется в основном в форме текучести кадров, а на крупных — главным образом в форме пропусков работы со ссылкой на нездоровье. Полученные данные приводятся в табл. 14.

Таблица 14

### Данные о текучести кадров в зависимости от размеров предприятий

Размер предприятия (численность занятых, чел.)	Текучесть кадров, %	Заболеваемость мужчин, %
11–100	21,2	5,6
101–200	19,5	5,9
201–500	18,7	5,8
501–2000	17,3	6,6
2001–4000	15,7	8,0
4001 и более	12,3	7,1

Для повышения удовлетворенности работников трудом компании промышленно развитых стран используют различные программы, в том числе направленные на улучшение внутрифирменной мобильности персонала. Например, в компании “Хановер” (Нью-Йорк) разработана программа “Найди работу по телефону”. Она предназначена для того, чтобы держать персонал в курсе возможностей перемещения внутри фирмы. Работники набирают номер в центральном отделении и узнают конкретную информацию о должностях, имеющихся в бюллетене по структуре работ и должностей. В кадровой службе создан сектор мобильности, который отыскивает работников, чьи навыки и квалификация не полностью используются на их рабочих местах, определяет кандидатов на более высокие должности. Сектор помогает подавшим заявление подобрать работу в соответствии с их интересами и способностями.

Каждый управляющий фирмы “Форд мотор компани” имеет личную книгу, в которую вносятся исчерпывающие данные о подчиненных ему сотрудниках. Для каждого сотрудника составлен план продвижения на 5 (и даже 10) лет, который систематически корректируется.

Проблемам мобильности как действенному средству в борьбе с текучестью кадров уделяют самое пристальное внимание практически все ведущие компании Запада.

Важное место в работе по снижению текучести кадров западные менеджеры отводят правильной организации адаптации новичков, в которой существенную роль играют **информационные материалы для новых рабочих фирмы**. Разработка материалов информативного характера для новых рабочих и служащих является важным инструментом их адаптации в коллективе фирмы. Основное преимущество информационных материалов состоит в том, что они:

- выдаются каждому новому сотруднику, который может воспользоваться ими в любое время;
- являются важным средством удовлетворения потребности новых рабочих и служащих в получении текущей информации;
- дают возможность новым сотрудникам воспринимать информацию вне зависимости от эмоций или чьего-либо воздействия (например, со стороны руководителя во время беседы);
- помогают новым сотрудникам быстро ознакомиться с новой для них обстановкой, что ускоряет их интеграцию в коллектив фирмы.

Перечисленные мероприятия направлены прежде всего на максимальное использование резервов повышения мотивации персонала и создание оптимального психологического климата на производстве. Основой такой работы является создание необходимых условий для удовлетворения потребностей работающих. Так, согласно известной психологической теории Маслоу, различают пять групп потребностей:

- физиологическая;
- уверенность в безопасности (обеспеченность работой, защита от произвола и т. п.);
- в социальных контактах;
- в самоуважении и уважении;
- в самовыражении.

Человек стремится прежде всего к удовлетворению потребностей первой группы; после их удовлетворения он обращается к потребностям второй группы и т. д. Фактическое поведение определяется еще неудовлетворенными потребностями.

Работники предприятий на Западе, не выполняющие руководящих функций, на своем рабочем месте не имеют возможности удовлетворить важные для них функции уважения и самовыражения. Такую возможность в ограниченной мере имеет менеджмент среднего уровня управления, а в значительной — лишь менеджмент высшего звена. В результате такого положения для подавляющего большинства персонала предприятий на Западе складывается преимущественно фрустрационная ситуация. Это влечет за собой стремление персонала удовлетворить потребности высших групп вне предприятия. Оба фактора — предпочтение частной деятельности профессиональной и фрустрация во время работы — отрицательно сказываются на трудовой активности и продуктивности подавляющего большинства работников отдельного предприятия и предпринимательства в целом.

По сравнению с Западом в **Японии**, по мнению западных специалистов, более благоприятные возможности удовлетворения потребностей работников внутри предприятия. Благодаря существующей практике пожизненного найма потребность в безопасности в Японии удовлетворяется в большей степени, чем на Западе. Японское предприятие и традиционно сложившиеся на нем отношения между людьми (в том числе с людьми, принадлежащими к разным уровням иерархии) предоставляют благоприятные условия для удовлетворения социальных потребностей. Этому способствует широко распространенная практика неофициальных встреч сотрудников одинакового и различных уровней иерархии после окончания рабочего дня, во время которых обсуждаются различные производственные вопросы и зачастую принимаются ответственные решения. Японское предприятие в большей мере, чем западное, удовлетворяет стремление людей к уважению, поскольку на нем применяется принцип продвижения в служебной иерархии в зависимости от стажа.

В результате того, что японские предприятия обладают относительно большим потенциалом удовлетворения потребностей персонала, их работники мало заинтересованы в активности вне предприятия. Если на Западе работа служит материальным средством для достижения целей самовыражения, достигаемых в частной жизни, то для японцев работа (точнее, социальные контакты на рабочем месте) является не средством, а целью.

Прямое заимствование японских организационных форм, считают западные эксперты, из-за многочисленных экономических, социальных, психологических, культурно-исторических отличий Запада явно нецелесообразно. Однако некоторые принятые в Японии принципы и подходы можно и нужно преобразовать применительно к условиям Запада с тем, чтобы использовать их для увеличения потенциала удовлетворения потребностей персонала предприятий. Для более широкого использования на Западе рекомендуются такие принятые в Японии принципы (подходы):

- подготовка и принятие решений в процессе их неформального обсуждения работниками различных уровней служебной иерархии;
- развитие различных форм участия в управлении;

- расширение внеслужебных контактов сотрудников предприятия;
- ориентация обучения менеджменту на воспитание персонала предприятия в атмосфере сотрудничества с целью обеспечения процветания фирмы;
- разъяснение персоналу тесной взаимосвязи и взаимозависимости решений экономических и социальных проблем.

В заключение можно сделать такие **выводы**.

1. Удовлетворенность трудом зависит не только от работы, а и от рабочей обстановки, хотя последняя может и не оказывать прямого влияния на продуктивность.
2. Существенную роль играют непосредственные контакты с начальником. Стиль руководства должен определяться не только производственными целями, но и человеческими отношениями.
3. В нормальных обстоятельствах и при гарантированных условиях существования индивид испытывает потребность в признании его человеческой ценности. Эта потребность может быть удовлетворена путем вовлечения индивида в разработку решений, непосредственно относящихся к его деятельности и рабочей обстановке, а также путем предварительного информирования обо всех планируемых нововведениях.
4. Поскольку мотивация предполагает использование душевных, физических и умственных способностей и сил для достижения поставленной цели, мотивирующие инстанции должны прежде всего воздействовать на эти силы. Для рабочих, проявляющих интерес к работе и не скованных консерватизмом, работа должна быть организована так, чтобы они могли найти в ней приложение своим возможностям.
5. Следует отказаться от принципов тейлоризма, предполагающих узкую специализацию труда. Расширение областей заданий и периодическая смена занятий работающего создают для него возможность сменить с возрастом рабочий инструмент (или оборудование) или перейти в другое производственное подразделение.
6. Чаще всего интерес к работе возрастает с повышением компетенции и ответственности, возлагаемой на исполнителя. Поэтому часто целесообразно расширить ответственность исполнителя, доверив ему, например, функции самоконтроля, самостоятельного заказа материала, общения с потребителями и т. д. Целесообразно также создать автономные группы с внутригрупповым разделением обязанностей.
7. Следует постоянно помнить, что в производственном процессе приходится иметь дело с человеком в целом, а не только с положительными сторонами его натуры. Поэтому особенно ценное направление гуманизации состоит в разделении рабочего процесса на отдельные задания и такой их координации, которая давала бы возможность индивиду преодолеть личные слабости и самосовершенствоваться в процессе каждодневной деятельности.





## Резюме

1. Под текучестью кадров понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Управление текучестью кадров на уровне фирмы состоит прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

2. Между процессами мобильности работников внутри предприятия и процессами текучести кадров существует обратно пропорциональная связь: чем интенсивнее внутрифирменная мобильность персонала, тем ниже текучесть, и наоборот. Поэтому одной из основных задач кадровой службы становится оптимальная организация внутрифирменной мобильности кадров и планирование карьеры.

3. Трудовая дисциплина представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующими законодательными и другими нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями.



## Вопросы и задания для повторения

1. Как рассчитывается коэффициент текучести кадров?
2. Каковы причины и факторы текучести персонала? Что такое “мотивы увольнения”?
3. Назовите основные направления формирования стабильных производственных коллективов.
4. Что представляет собой система профессионального продвижения рабочих кадров?
5. Опишите порядок планирования деловой карьеры специалистов.
6. Назовите основные виды нарушений трудовой дисциплины.
7. Какие существуют системы организации учета рабочего времени?



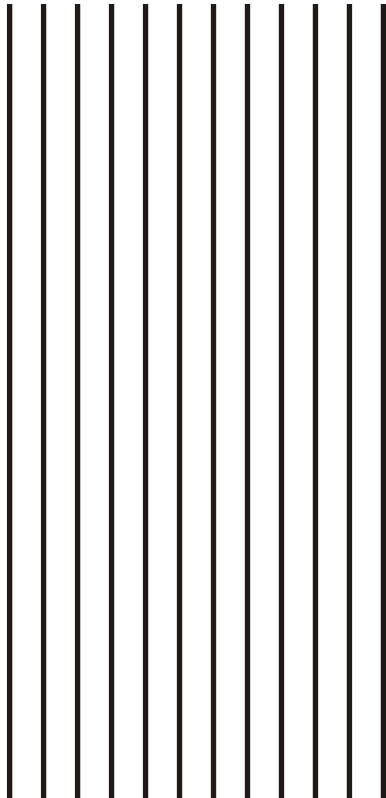
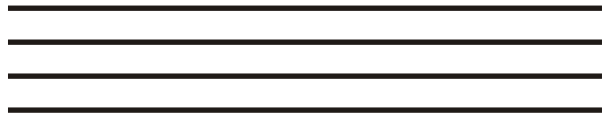
## Литература

1. Антоенков В. Г., Курпьянова З. В. Тенденции в текучести рабочих кадров. — Новосибирск, 1982.
2. Колтаков В. М. Методы управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1997.
3. Методика анализа состояния трудовой дисциплины в коллективах организаций Минпромстроя. — Тула, 1985.
4. Мобильность кадров на промышленном предприятии. — К., 1981.
5. Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. — М.: Высш. шк., 1996.
6. Поляков В. А. Технология карьеры: Практич. руководство. — М.: Дело, 1995.
7. Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Типл. — М.: Республика, 1995.

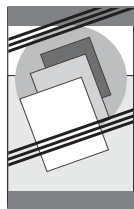
8. Солтман Г. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1995.
9. Социально-психологические проблемы дисциплинированности и трудовой активности личности: Сб. науч. тр. — Л., 1987.
10. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М., 1987.
11. Формирование и стабилизация квалифицированных кадров промышленности и строительства. — Новосибирск, 1982.
12. Шекина С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интер-Синтез”», 1997.
13. Щёкин Г. В. Анализ текучести кадров и пути ее сокращения. — К., 1990.
14. Щёкин Г. В. Оценка руководителей и специалистов производства. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В. Управление мобильностью кадров на производстве. — К., 1990.
16. Щёкин Г. В. Управление трудовой дисциплиной на производстве. — К., 1990.
17. Экономико-демографические проблемы занятости: Сб. науч. тр. — М., 1984.
18. Suruki N. // Manag. Japan. — 1986. — № 2. — P. 17–30.
19. Urbanova J. Prognoza struktury pracovni doby ye vyspelych kapitalistických zemich // Trend. — 1989. — 21. — № 4.
20. Vollmer R. Personalmarketing — uberlebensfra — ge fur Klein — und Mittelbetriebe // Ostwestfal. Wirt. — 1983. — 44. — № 12. — S. 38.



## Глава 10



# Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб



## Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб

Усложнение современного производства, перестройка управления экономикой вызвали значительное увеличение количества информации в сфере кадрового менеджмента. Объем служебных документов ежегодно увеличивается. Внедрение машинной обработки документов в ряде кадровых служб крупных предприятий и объединений не сократило численности персонала, а наоборот, привело к увеличению количества работников, связанных с делопроизводством. Но поскольку простое увеличение численности управленческого персонала не дает положительного эффекта, нужны значительные усилия для решения организационных задач делопроизводства кадровых служб.

От правильной организации и наиболее полной автоматизации процессов обработки документов зависит эффективность всего процесса управления кадрами. Большую часть времени занимает документационное обслуживание: предварительное рассмотрение, учет, хранение, контроль за исполнением документов, различных поручений и т. д.

Организация делопроизводства кадровых служб предусматривает решение ряда вопросов:

- ◆ в о - п е р ы х, четкого организационного построения работы отделов кадров и выбора наиболее рациональной формы организации работы с документами;
- ◆ в о - в т о р ы х, правильного разграничения функций между отдельными исполнителями и подразделениями по их квалификации, внедрения современных методов ведения делопроизводства. Этот вопрос решается путем разработки и внедрения нормативных документов, стандартов, должностных инструкций. Необходимо обратить особое внимание на правильную разработку должностных инструкций инспекторов и референтов кадровых служб;
- ◆ в - т р е т ь и х, правильного нормирования труда работников кадровых служб. Оно призвано обеспечить нормальную загрузку работников в течение рабочего дня, недели, месяца, года при нормальной напряженности труда на каждом рабочем месте, а также помочь в оценке работы каждого сотрудника;
- ◆ в - ч е т ь е р т ы х, постоянного повышения квалификации и культуры работы персонала кадровых служб. Организация этого процесса является прямой обязанностью менеджера кадровой службы. Реализуется она как путем создания курсов, семинаров непосредственно на производстве с отрывом или без отрыва от работы, так и путем направления работников на курсы повышения квалификации в институты, университеты и другие организации, а также путем организации стажировок, в том числе на зарубежные предприятия и в организации;
- ◆ в - п я т ы х, рациональной организации рабочих мест и обеспечения благоприятных условий труда. Рабочее место каждого работника отдела кадров должно быть организовано надлежащим образом, чтобы умственные и физические усилия специалиста направлялись на выполнение трудовых функций, а не на преодоление неудобств в работе.

Под *благоприятными условиями труда* понимают совокупность факторов производственной среды, положительно влияющих на здоровье и работоспособность че-

ловека в процессе труда. Такими факторами являются санитарно-гигиенические условия (правильное освещение, максимальная тишина, оптимальная температура, влажность); надлежащий комплект мебели и средств оргтехники для рабочих мест (письменные столы, конторские шкафы, столы-приставки для компьютеров, стулья подъемно-поворотные, стеллажи для хранения картотек, настольная картотека, набор канцелярских принадлежностей, телефонные аппараты, шиватели документов, лотки для корреспонденции и др.).

Рабочие места сотрудников кадровой службы должны оснащаться в соответствии с должностными категориями и инструкциями. При планировке и оборудовании рабочих мест сотрудников отдела кадров рекомендуется учитывать следующие требования:

- 1) устанавливать мебель, оборудование, стеллажи для сортировки документов так, чтобы ими было удобно пользоваться;
- 2) размещать предметы и средства труда с учетом выполняемых операций;
- 3) материалы, не требующие срочной обработки, хранить в специальных папках. Если документы требуют дальнейшей обработки, их складывают в места, доступные другим сотрудникам;
- 4) средства малой оргтехники размещать в определенных местах, чтобы добиться автоматизма движений. Все постоянно используемые материалы располагать так, чтобы их сразу можно было достать, когда они потребуются;
- 5) для быстрого и безошибочного отыскания документов использовать различные по цвету папки.

Рекомендуемые схемы организации рабочих мест инспектора по кадрам и табельщика показаны соответственно на рис. 17 и 18.

#### Классификация документов

*Закон* — правовой акт высшего органа государственной власти, обладающий самой высокой юридической силой.

*Постановление* — правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами государственного управления в целях решения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления определенных стабильных правил поведения.

*Распоряжение* — правовой акт, издаваемый единолично руководителем (главным образом коллегиального органа государственного управления) в целях решения определенных вопросов. Как правило, оно имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга организаций, должностных лиц и граждан.

*Решение* — правовой акт исполнительных комитетов, принимаемый в коллегиальном порядке для решения наиболее важных вопросов их компетенции.

*Приказ* — правовой акт, издаваемый руководителем предприятия, учреждения, организации с целью решения важнейших оперативных вопросов. Приказы издаются как во исполнение нормативных документов вышестоящих органов, так и в инициативном порядке для руководства внутренней деятельностью учреждения.

Перечисленные *нормативные акты* составляют основу разработки и формирования документов кадровых служб при управлении персоналом на производстве. В особую группу документов входят служебные письма, телеграммы, телефонограммы, которые применяются для передачи срочных сообщений, указаний, отчетов, справок и т. д. *Отчетные документы* — это различные государственные

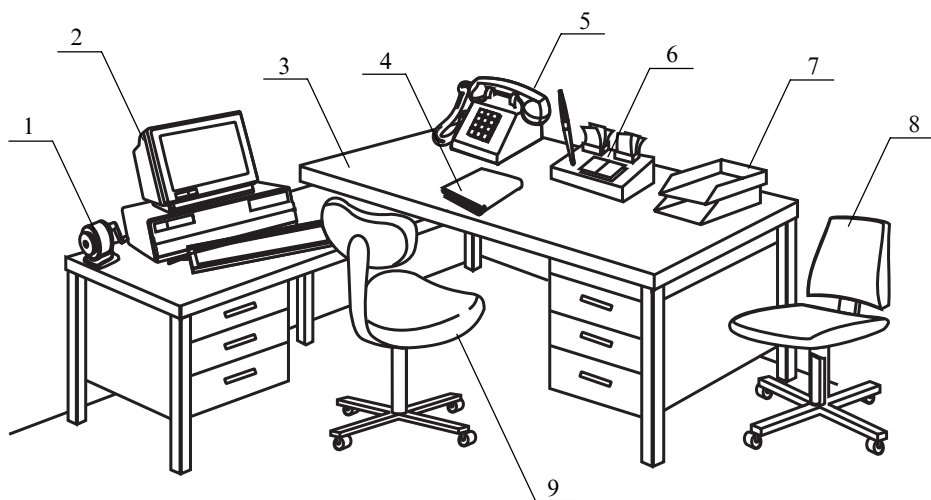


Рис. 17. Типовое рабочее место инспектора по кадрам:

- 1 — машинка для заточки карандашей; 2 — компьютер; 3 — стол с приставкой;  
 4 — телефонный справочник; 5 — телефонный аппарат; 6 — комбинированный канцприбор;  
 7 — лотки для документов; 8 — стул для посетителей;  
 9 — стул подъемно-поворотный

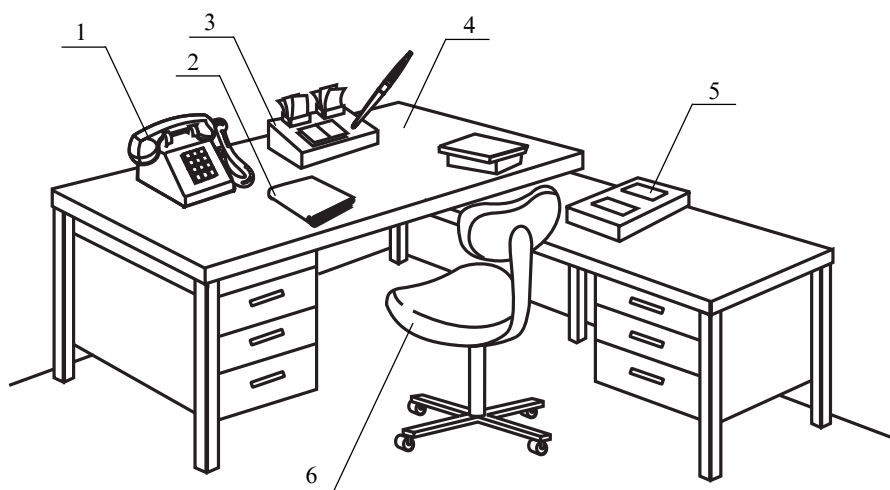


Рис. 18. Типовое рабочее место табельщика:

- 1 — телефонный аппарат; 2 — телефонный справочник;  
 3 — комбинированный канцприбор; 4 — стол с приставкой;  
 5 — папка с зажимом; 6 — стул подъемно-поворотный

статистические отчеты о работе с кадрами, результаты анализа качественного состава кадров, текучести кадров и др. К *документам по личному составу* относятся приказы по личному составу, заявления, характеристики, трудовые книжки, личные карточки и другие документы, относящиеся к личным делам.

По происхождению документы бывают служебные и личные. *Служебными* называют документы, отражающие деятельность предприятий, организаций и их отдельных подразделений; *личными* — письма, заявления, составленные отдельными лицами (заявления о приеме на работу, о предоставлении отпуска без содержания и т. д.).

По месту возникновения документы делятся на внешние и внутренние. К *внутренним* относятся документы, которые создаются и применяются внутри данного учреждения, к *внешним* — документы, поступающие из других организаций, предприятий, учреждений.

По срочности различают документы *весьма срочные, срочные и несрочные*. Весьма срочные и срочные требуют исполнения ранее общего срока, установленного нормативными актами для исполнения такого рода документов. Срочность, как правило, указывается в резолюции руководителя или на документе проставляется гриф “В. срочно” либо “Срочно”, что означает внеочередность и незамедлительность исполнения. С несрочными документами работают по общим правилам и никакого грифа на них не ставят.

По гласности различают документы *секретные, несекретные и для служебного пользования*. Секретные документы имеют особую отметку о секретности “Совершенно секретно”, “Секретно” или “К”. С секретными документами работают сотрудники, имеющие к ним доступ. Несекретные документы могут публиковаться в открытой печати.

По форме документы делятся на индивидуальные и типовые. *Индивидуальными* называют документы, текст которых характерен для каждого создаваемого заново документа и не повторяется в других. *Типовые* документы отражают однотипные управленческие ситуации и составляются на основе текста, взятого в качестве образца (личный листок по учету кадров, личная карточка, приемная записка и др.). Постоянная часть таких документов печатается на бланке, а переменная оформляется работником кадровой службы от руки или заполняется в отдельных случаях на пишущей машинке или ЭВМ (например, оформление наградного листа).

По срокам хранения документы бывают *постоянного, долговременного* (более 10 лет) и *временного* (до 10 лет) хранения.

По стадиям издания документы можно представить в виде черновика, оригинала, копии и дубликата. *Черновик* — документ в предварительной редакции. *Оригинал* (подлинник) — это первый экземпляр документа, составленный в соответствии с предъявляемыми требованиями. Подлинник имеет юридическую силу в том случае, если он подписан соответствующим должностным лицом. *Копия* — точное воспроизведение подлинника с пометкой в правом верхнем углу “Копия”. Копии могут быть простые и заверенные (нотариальной конторой, отделом кадров, руководителем и т. д.).

Иногда требуется воспроизвести не весь документ, а только его часть. Тогда делают *выписку* (например, из трудовой книжки, из приказа и т. п.). Разновидность копии — *дубликат*, который выдается в случае утери оригинала какого-либо до-

кумента (например, дубликат трудовой книжки). Он обладает такой же юридической силой, как и подлинник.

В настоящее время применяется подсистема унифицированных форм документов по кадрам предприятий и организаций. Эта подсистема является составной частью унифицированной системы организационно-распорядительной документации. Цель ее разработки — создать унифицированные документационные комплексы, пригодные для использования в АСУ и в условиях традиционных методов обработки документов. Эта подсистема документов рекомендуется для использования на всех уровнях управления. В нее входят унифицированные формы документов, обеспечивающие реализацию задач по приему, переводу, увольнению, поощрению работников, предоставлению им отпусков, оформлению дисциплинарных взысканий, а также инструкция по применению унифицированных форм документов.

**Реквизиты документов** | Документы необходимо составлять и оформлять в соответствии с формуляром, принятым для разновидности кадровых документов. *Формуляром документа* называется совокупность реквизитов, расположенных в установленной стандартом последовательности. *Реквизит документа* — это обязательный элемент определенного вида документа. Каждый документ должен иметь следующие основные реквизиты: назначение (кроме служебного письма), автор, содержание, дата, подпись или утверждение и др.

При поступлении на работу граждане подают письменное заявление, в котором излагают просьбу о зачислении их на предприятие, в организацию, учреждение, указывая свою профессию, квалификацию, специальность, должность. Заявление о приеме на работу составляется в произвольной форме рукописным способом. Для заявления характерны следующие реквизиты: адресат (кому адресуется заявление); автор; место проживания автора; наименование вида документа (заявление); текст; подпись составителя; дата составления. В заявлении не принято писать предлог “от” (кого). Заявление рекомендуется составлять на бумаге формата А4. Это обеспечивает одноформатность листов документов личного дела, в которое оно подшивается. Примерно так же оформляются другие заявления по личному составу. Заявление о приеме на работу после его рассмотрения является основанием для издания приказа о приеме на работу.

Любой документ должен быть оформлен юридически грамотно и содержать правильные сведения о всех событиях, которые освещает автор. Он должен быть предельно кратким (но не в ущерб содержащейся в нем информации), а также грамотным и понятным каждому. Документ необходимо составлять на специальных бланках или стандартных листах бумаги. В случае исправления в документах делается специальная оговорка “исправленному на стр. ... верить”, которая заверяется подписью и печатью. При перечеркивании необходимо стараться, чтобы был виден исправленный текст.

**Текст документа** рекомендуется разделять на две основные части: в первой указывается основание составления документа; во второй — излагаются выводы, предложения, решения, распоряжения или просьбы. При подготовке текста документа рекомендуется соблюдать такие правила:

1. Документы, содержащие информацию по различным вопросам деятельности предприятия, организации (доклады, отчеты и т. п.), делятся на разделы или главы.



2. Каждый раздел должен иметь заголовок, отражающий его содержание.
3. Необходимо заменять сложные предложения простыми, применяя устойчивые словосочетания, а также использовать в основном прямой порядок слов.
4. В распорядительных документах нужно употреблять лишь глаголы в неопределенной форме (назначить, командировать, премировать, утвердить, объявить и т. п.).

**Стиль и язык служебных документов** должны отвечать следующим правилам:

- ◆ соблюдаться требования официально-делового стиля и норм современного языка;
- ◆ использоваться слова, закрепленные практикой документирования управленческой деятельности (на ваш номер, должным образом, указанные факты и др.);
- ◆ широко применяться термины юридического и бухгалтерского характера (исковое заявление, претензия, дебет, кредит и т. д.);
- ◆ необходимы унификация и стандартизация деловой речи в часто повторяющихся документах. Использование трафаретных текстов значительно ускоряет составление документов и повышает их грамотность.

Все документы должны удостоверяться. Основными способами удостоверения документов являются подписание, утверждение и проставление печати. **Подпись** — обязательный реквизит документа. Документ подписывается руководящим работником отдела или другим должностным лицом в соответствии с их компетенцией. В состав реквизита “подпись” входят наименование должности лица, подписывающего документ, личная подпись и ее расшифровка, например:

Начальник отдела кадров	_____	<i>И. В. Кольцов</i>
	<i>(подпись)</i>	

Если документ написан не на бланке, то в состав наименования должности в реквизит “подпись” включается наименование предприятия (организации), например:

Начальник отдела кадров Киевского завода “Электроприбор” 03.04.98	_____	<i>И. В. Кольцов</i>
	<i>(подпись)</i>	

Две и более подписей проставляются в том случае, если за содержание документа несут ответственность несколько лиц (например, в финансовых документах, актах, характеристиках). В таком случае подписи располагают одна под другой (через 1,5–2 межстрочных интервала) в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например:

Директор института	_____	<i>В. М. Мироковский</i>
	<i>(подпись)</i>	
Главный бухгалтер	_____	<i>Л. А. Говорухин</i>
	<i>(подпись)</i>	

В документах, составленных комиссией, указывают не должности лиц, подписывающих документ, а распределение обязанностей в составе комиссии, например:

Председатель комиссии	_____	<i>Е. М. Логунов</i>
	<i>(подпись)</i>	
Члены комиссии:	_____	<i>Н. А. Антипов</i>
	<i>(подпись)</i>	
	_____	<i>И. П. Гурьянов</i>
	<i>(подпись)</i>	
	_____	<i>С. К. Еришов</i>
	<i>(подпись)</i>	

Подписи членов комиссии располагают в алфавитном порядке. В случае отсутствия должностного лица, подпись которого заготовлена на проекте документа, документ подписывает должностное лицо, исполняющее его обязанности, или заместитель. При этом обязательно указываются фактическая должность лица, подписывающего документ, его фамилия (исправления можно сделать чернилами или машинописным способом, например: “И. о.”, “Зам.”). Не допускается подписывать документы с предлогом “за” или проставлением косой черты перед наименованием должности. При подготовке документа его составитель должен заранее знать, кто его будет подписывать.

На документах, требующих особого удостоверения их подлинности, ставится **печать**. Оттиск печати проставляется так, чтобы он захватил часть слов наименования должности лица, подписывающего документ. Печатью не удостоверяются служебные письма на бланках организаций, предприятий.

Отдельные виды документов после их подписания **утверждаются**. Это особый способ удостоверения документов, санкционирующий распространение их действия на определенный круг лиц. Документ, подлежащий утверждению, приобретает юридическую силу только с момента его утверждения. Реквизит утверждения состоит из слова “УТВЕРЖДАЮ”, полного наименования должности лица, утверждающего документ (включая наименование организации), личной подписи, ее расшифровки и даты утверждения, например:

	УТВЕРЖДАЮ	
	Зам. директора по кадрам ПО “Точэлектроприбор”	
	_____	<i>И. В. Квят</i>
20.03.99	<i>(подпись)</i>	

Как правило, утверждают следующие виды документов: положения (об организациях, предприятиях, структурных подразделениях и др.); уставы предприятий и организаций, отчеты и балансы; штатные расписания, структуры; текущие и перспективные планы; акты контрольно-ревизионного характера; акты приема и передачи дел; отдельные разновидности протоколов и др. В утвержденные документы не допускается вносить какие-либо исправления и добавления без разрешения лица, утвердившего документ.

Важным моментом в работе с кадровыми документами является их **с о г л а с о в а н и е**. Прежде чем утвердить или подписать документ, его необходимо согласовать, т. е. поставить подпись (визу) должностного лица, имеющего отношение к тексту документа. Согласование должно обеспечить правильное решение вопроса о качестве подготовленного документа, его целесообразности, своевременности, экономической и научно-технической обоснованности, соответствии содержания

документа действующему законодательству и правовым актам, определяющим компетенцию отдела, издавшего документ. Согласование документов может быть внутренним и внешним. Внутреннее согласование проводится с различными подразделениями и должностными лицами своего предприятия, внешнее — с подчиненными и неподчиненными организациями.

Внутреннее согласование обычно оформляется визированием проекта документа. Виза состоит из подписи визирующего и даты согласования. Замечания и дополнения к документу излагаются на отдельном листе, а на проекте документа делается запись: “Замечания прилагаются”. На внутренних документах (например, приказах по личному составу) визы ставятся на последней странице первого экземпляра документа ниже реквизита “подпись”. Исходящие документы визируются на экземплярах, остающихся в организации или ее структурных подразделениях. Внешнее согласование можно оформить грифом согласования, справкой согласования или представлением протокола обсуждения проекта документа на заседании какого-либо коллегиального органа.

Гриф согласования состоит из слова “СОГЛАСОВАНО”, наименования должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), личной подписи, ее расшифровки и даты, например:

СОГЛАСОВАНО

Главный инженер завода “Электроприбор”

\_\_\_\_\_ *Расшифровка подписи* \_\_\_\_\_  
(подпись)

Дата

Если документ имеет приложения, не названные в тексте, необходимо перечислить их наименования с указанием количества листов в каждом приложении и количества экземпляров, например:

Приложения:

1. План распределения молодых специалистов на 3 листах в 3 экз.
2. Справка о состоянии текучести кадров в I полугодии на 2 листах в 2 экз.

Важным реквизитом документов является **резюлюция**. Она содержит указания руководителя по использованию документа, включая фамилию исполнителя, предписание действий, порядок и срок исполнения (если это необходимо), подпись руководителя и дату подписания резолюции, например:

*Соколову П. С.*

Прошу рассмотреть и подготовить ответ до 25.03.99

\_\_\_\_\_

*(личная подпись, дата)*

или

Зам. директора по кадрам *Федорчуку Г. И.*

Прошу подготовить заявку на молодых специалистов, согласовав ее до 25.04.99

\_\_\_\_\_

*(личная подпись, дата)*

Как правило, на документе должно быть не больше одной резолюции. Указание об исполнении документа дается одному или нескольким должностным лицам. Ответственный исполнитель имеет право созывать соисполнителей. Резолюция пишется руководителем рукописным способом под реквизитом “адресат” параллельно основному тексту документа. Помещать резолюции на тексте, адресате и других реквизитах документа не рекомендуется.

После исполнения документа на нем делается соответствующая отметка, и он направляется в дело. Реквизит отметки об исполнении включает слова “в дело”, индекс дела, в которое будет подшит документ для хранения, краткие сведения об исполнении документа по существу вопроса со ссылкой на вновь составленный документ, дату и подпись руководителя подразделения, например:

В ДЕЛО 7-14

Вопрос решен устно с начальником ОТиЗ *Михайловым В. М.*

Дата

\_\_\_\_\_ (подпись)

**Основные реквизиты приказа:** наименование предприятия и его подведомственность, название вида документа (приказ), место издания, дата, индекс, заголовок, подпись, отметка о согласовании. Текст приказа состоит из двух частей: констатирующей и директивной (распорядительной). В констатирующей части даются ссылки на директивные документы вышестоящих организаций, директивная часть начинается со слова “приказываю”. Каждый пункт приказа обязательно начинается с указания фамилии конкретного исполнителя в дательном падеже, затем следуют обозначение предписываемого действия (глагол в неопределенной форме) и срок исполнения.

Проекты приказов готовят ответственные должностные лица и визируют на первом экземпляре. Подписывает приказ и проставляет на нем дату руководитель предприятия, который может вносить поправки в подготовленный проект. При подготовке проекта приказа исполнитель определяет необходимость его рассылки, тираж, список структурных подразделений. Приказы по кадрам оформляют на специальных бланках. В заголовке к тексту такого приказа пишут: о приеме на работу; о переводе на другую работу; об увольнении; о предоставлении отпуска; о поощрении; о нарушении; о наложении дисциплинарного или административного взыскания. В приказах по кадрам констатирующая часть может отсутствовать. Распорядительная часть делится на пункты. Каждый пункт приказа по кадрам начинается глаголом, означающим действие: ПРИНЯТЬ, НАЗНАЧИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, ОБЪЯВИТЬ БЛАГОДАРНОСТЬ, ОСВОБОДИТЬ, УВОЛИТЬ и т. п. Эти глаголы печатают прописными буквами. Фамилию печатают полностью прописными буквами, а имя и отчество — строчными, затем указывают должность, структурное подразделение, содержание действия в отношении лица, о котором издается приказ. В пункте приказа о назначении на должность указывают, на какую должность, с какой даты и с каким окладом принимается работник. В приказе о предоставлении отпуска называют вид отпуска, количество предоставляемых дней и даты начала и окончания отпуска. В приказе об освобождении от занимаемой должности (увольнении) указывают причину в соответствии с законом, статью КЗоТ, на основании которой проводится увольнение.

**Договор** — документ, фиксирующий соглашение сторон об установлении каких-либо отношений и регулирующий эти отношения. Для того чтобы заключить договор, предприятие, организация, учреждение должны обладать правом юридического лица. Граждане могут заключать договоры как с юридическими лицами, так и между собой, но при условии, что они являются дееспособными. Таким образом, договор — это документ, закрепляющий соглашение двух или более сторон об установлении, изменении или прекращении их прав и обязанностей.

Договоры заключаются самые разные, но в работе кадровых служб чаще всего встречаются такие из них: на обучение, на производственную практику, трудовой договор на определенный срок работы и т. п. В зависимости от вида договоры имеют следующие *реквизиты*: название документа; место заключения договора; дата; краткое содержание; наименование сторон, заключивших договор; должности, фамилии, имена и отчества лиц, подписавших договор; ответственность сторон; срок действия договора; юридические адреса, подписи и печати сторон, заключивших договор.

**Подготовка документов к дальнейшему хранению и использованию**

В кадровых службах предприятий и организаций составляется большое количество документов, отражающих многообразную деятельность этих служб. Ценность таких документов различна. Значительная часть документов носит разовый характер; такие документы после использования содержащейся в них информации теряют значение, и дальнейшее их хранение становится нецелесообразным. Другие документы сохраняют значение в течение ряда лет. Есть документы, которые, принимая во внимание их ценность, должны храниться вечно.

В ходе всей текущей работы с кадровыми документами должна осуществляться их подготовка к последующему хранению и использованию. Она включает экспертизу их практической ценности, формирование дел, их описание, обеспечение сохранности документов в отделе кадров, передачу дел в архив предприятия, организации.

*Экспертиза документов* — это определение их социального и иного значения в целях отбора на хранение и установления сроков хранения. В процессе экспертизы документов отбираются те из них, которые подлежат постоянному хранению. Экспертиза ценности документов осуществляется в три этапа.

**Первый этап** экспертизы проводится на стадии текущей работы с документами:

- при разработке номенклатуры дел отдела кадров, когда определяют ценность будущего дела на основании перечней документов и опыта работы;
- при регистрации в отделе кадров поступающих и создаваемых там документов, когда определяется их принадлежность к конкретному делу с обозначенным на его обложке сроком хранения.

**Второй этап** экспертизы осуществляется на стадии подготовки дел для передачи в архив предприятия после завершения работы с ними. Эта работа проводится персоналом отдела кадров и контролируется экспертной комиссией предприятия (организации).

**Третий этап** экспертизы проводится на стадии подготовки дел для передачи на государственное хранение. Экспертизу осуществляют работники ведомственного

архива, члены экспертной комиссии предприятия и работники государственного архива.

В общей массе документов отдела кадров есть документы, отражающие его основную деятельность (уставы, положения, штатные расписания, приказы, перспективные и годовые планы работы с кадрами, годовые и сводные отчеты, протоколы совещаний и собраний коллектива, переписка с вышестоящими организациями, материалы по проверкам выполнения постановлений, указаний по работе с кадрами, все документы по личному составу и т. п.). Чтобы правильно оценить их, необходимо применять критерии ценности документов. К основным критериям относятся значимость содержания; время и место создания; подлинность и копияность; юридическая сила; физическое состояние. Критерий значимости содержания — важнейший.

При отборе документов на хранение предпочтение отдается подлинникам. Однако некоторые документы (статистические отчеты, докладные записки, различные справки и т. д.) имеются только в копиях, поскольку подлинники направляются в другие инстанции.

Юридической силой обладают только правильно оформленные документы. В некоторых случаях юридическую силу имеют также их вторые экземпляры (трудовых договоров, актов).

При экспертизе ценности документов важным справочным пособием являются различные виды перечней документов. На предприятиях, в организациях разрабатываются перечни типовых документов с указанием сроков хранения документов, а также перечень документов со сроками хранения до пяти лет, которые подлежат уничтожению без утверждения архивным учреждением, и перечень документов, подлежащих приему в государственный архив.

На всех предприятиях и в организациях создаются **экспертные комиссии**. На крупных предприятиях и в объединениях создаются центральные экспертные комиссии, которые координируют работу экспертных комиссий структурных подразделений. Экспертные комиссии назначаются приказом руководителя предприятия (организации) в составе не менее 3–5 человек под председательством одного из руководящих работников.

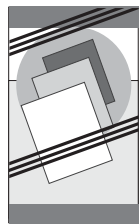
Основной задачей экспертных комиссий является обеспечение регулярного сбора, отбора и подготовки документов к архивному хранению после завершения их делопроизводства. Экспертные комиссии руководствуются действующими правилами, инструкциями, перечнями и номенклатурами дел.

Экспертная комиссия предприятия, структурного подразделения выполняет следующие *функции*:

- ◆ рассматривает проекты номенклатур дел предприятия (организации) и структурных подразделений;
- ◆ организует ежегодный отбор документов на хранение и уничтожение;
- ◆ рассматривает описи дел постоянного хранения, подлежащие передаче в государственный архив, и описи дел по личному составу постоянного и временного хранения (более 10 лет);
- ◆ рассматривает акты о выделении к уничтожению дел, не подлежащих дальнейшему хранению;
- ◆ рассматривает предложения об изменении сроков хранения отдельных категорий документов;
- ◆ участвует в подготовке и рассмотрении проектов перечней документов, типовых и примерных номенклатурных дел;

- ♦ осуществляет контроль за деятельностью экспертных комиссий структурных подразделений.

Члены экспертной комиссии проверяют правильность проведенного отбора документов на хранение и уничтожение путем просмотра описей, актов и других документов. Заседания экспертной комиссии оформляются протоколами, а отбор документов и дел на уничтожение — актом. Акты рассматриваются экспертными комиссиями предприятия (структурного подразделения), подписываются их председателем и членами, утверждаются руководством предприятия.



## Документационное обеспечение управления кадрами

*Документационное обеспечение управления* — это деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления им управленческих функций. От правильной организации и наиболее полной механизации и автоматизации обработки документов зависит повышение эффективности всего процесса управления кадрами.

Основной деятельности кадровых служб являются учет, отчетность и ведение организационно-распорядительной документации, которая включает три основные группы документов:

- ♦ организационные (положения, инструкции, правила, уставы);
- ♦ распорядительные (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания, рекомендации);
- ♦ справочно-информационные (письма, отчеты, акты, протоколы, обзорные и докладные записки, перечни, справки, списки и др.).

Наиболее важные вопросы организации делопроизводства в кадровых службах предприятий и организаций определяются основными положениями единой государственной системы делопроизводства. В каждом отделе кадров формируется *номенклатура дел*, представляющая собой утвержденный в установленном порядке систематизированный список наименований дел, заводимых в делопроизводстве отдела с указанием сроков хранения. Номенклатуры дел составляются на основе примерных и типовых номенклатур, которые разрабатываются и утверждаются министерствами и ведомствами по согласованию с архивными учреждениями.

Примерная форма номенклатуры дел

УТВЕРЖДАЮ			
Директор _____			
“ _ ” _____ 200_ г.			
НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ			
отдела кадров _____			
<i>(наименование предприятия, организации)</i>			
Номер и шифр дела	Наименование дела	Срок хранения	Примечание

До составления номенклатуры дел в отделе кадров проводится следующая работа:

- определяются документы для включения в номенклатуру, наименования дел (например, “Отчеты о работе с кадрами в 2001 году”);
- устанавливается порядок расположения дел (классификационная схема номенклатуры — ее последовательность);
- определяются сроки хранения дел и система их индексации;
- оформляется, согласовывается и утверждается номенклатура дел отдела.

**Первичными документами по учету кадров** на предприятии (в организации) являются приказы (распоряжения) о приеме на работу, увольнении и переводе на другую работу, записки о предоставлении отпусков, на основании которых делают соответствующие записи в **учетных документах** (личных карточках, трудовых книжках и др.). **Личные карточки** заполняются отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу, на основании опроса рабочего или служащего и соответствующих документов: паспорта, диплома, трудовой книжки, удостоверения и др. О всех последующих изменениях в трудовом пути работника в личных карточках делаются соответствующие отметки, после ознакомления с которыми он ставит свою подпись.

На специалистов с высшим образованием кроме личной карточки заполняется также **учетная карточка**. Заполненную учетную карточку подписывает поступающий на работу и заверяет начальник отдела кадров.

Личные карточки работников комплектуются по структурным подразделениям предприятия в алфавитном порядке. Они составляют **картотеку личного состава организации**. По данным личных карточек ведут учет численности, состава работников и его изменений в соответствии с типовой и отраслевыми инструкциями по статистике численности рабочих и служащих. На крупных предприятиях для облегчения работы с картотекой на каждого работника заводят вспомогательную **алфавитную карточку**. Картотека указанных карточек ведется по предприятию (организации) в целом, карточки в ней раскладываются в алфавитном порядке и содержат следующие сведения: фамилия, имя, отчество, цех, отдел; занимаемая должность; номер личного дела и табельный номер. Личные карточки работников после их увольнения хранятся в отделе кадров предприятия в течение двух лет, а затем в архиве предприятия еще 33 года.

На руководителей, специалистов, а также материально ответственных лиц кроме личных и учетных карточек в отделе кадров ведутся **личные дела**, которые представляют собой набор различных документов, характеризующих их биографические, деловые и личностные качества. Личные дела систематизируются в алфавитном порядке или по структурным подразделениям в соответствии с утвержденным штатным расписанием. В них входят такие документы: опись документов, личный листок по учету кадров, дополнение к личному листку по учету кадров, автобиография, копии документов об образовании, заявление о приеме на работу, копии представлений для назначения или утверждения в должности, копии материалов по результатам конкурсов специалистов и выборов руководителей, характеристики (отзывы), аттестационные листы, копии приказов о поощрениях и взысканиях, другие документы, характеризующие работника. Каждому личному делу присваивают порядковый номер, соответствующий номеру в штатно-должностной книге, который записывают в алфавитную книгу личных дел предприятия.



*Штатно-должностная книга* представляет собой основной рабочий документ отдела кадров, который отражает состояние укомплектованности аппарата предприятия, организации и их подразделений руководителями, специалистами и служащими. Указанную книгу составляют работники по кадрам на основе штатного расписания по следующей форме: номер по порядку, наименование подразделений и должностей, должностной оклад (ставка); категория персонала, фамилия, имя, отчество, год рождения, образование и специальность, дата и номер приказа о назначении на должность. Порядковые номера записей работников в штатно-должностной книге в целях оперативного поиска необходимых данных присваивают их личным делам и личной карточке.

Для получения различных справок о работающих, переведенных, выбывших, об общем и непрерывном стаже работы для отметки в бюллетенях социального страхования в отделе кадров ведется *алфавитная книга*. Она составляется на всех рабочих и служащих по подразделениям или категориям персонала в зависимости от структуры предприятия, организации и численности работающих. В алфавитную книгу, как и в штатно-должностную, запись вносят одновременно с оформлением приказов о приеме, переводе, увольнении работников.

Для определения частоты сменяемости кадров по той или иной должности и более детального изучения причин нежелания работников замещать данную должность отделы кадров ведут должностные карточки по приведенной ниже форме.

Примерная форма должностной карточки

ДОЛЖНОСТНАЯ КАРТОЧКА			
Должность _____			
Наименование предприятия _____			
Номер дела _____		Код _____	
Фамилия, имя, отчество	Приказ о зачислении	Приказ об освобождении	Примечание

**Заполнение личного листка по учету кадров.** Личный листок по учету кадров работник заполняет собственноручно, отвечая на все поставленные вопросы: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; образование (указывается название и местонахождение учебного заведения, наименование полученной специальности и квалификации по диплому); владение иностранными языками; ученая степень и ученое звание; научные труды и изобретения; выполняемая работа с начала трудовой деятельности; государственные и другие награды; отношение к воинской обязанности и воинское звание; семейное положение; домашний адрес; дата заполнения.

В конце листка по учету кадров ставится **личная подпись** заполняющего его лица.

**Автобиография** — документ, который автор составляет самостоятельно, в произвольной форме, однако с соблюдением определенных требований. При поступлении на работу автобиографию пишут от руки на листе бумаги формата А4 или на специальном бланке. Форма изложения — повествовательная (от первого лица).

Все сведения даются в хронологическом порядке и так, чтобы можно было составить представление о жизненном пути, деловой квалификации и личностных качествах человека. При описании трудовой деятельности не следует ограничиваться только перечислением должностей, необходимо объяснить причины перехода с одной работы на другую. Если временно не работал, надо указать причину. Необходимо также написать о переменах места жительства.

В автобиографии обычно указывают название документа; имя, отчество и фамилию автора; число, месяц и год рождения, место рождения; сведения о родителях (фамилию, имя, отчество, место работы); образование и специальность по образованию; вид трудовой деятельности; последнее место работы; награды и поощрения; семейное положение и состав семьи; домашний адрес и телефон; дату; ставят личную подпись.

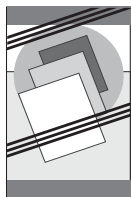
**Характеристика** — официальный документ, который выдает администрация предприятия, учреждения, организации своему сотруднику при решении ряда вопросов (таких как поступление в учебное заведение, командирование на работу в другую страну, аттестация на должность и т. п.). Она может быть оформлена на общем бланке формата А4.

В характеристике даются отзыв о служебной деятельности сотрудника, оценка его деловых и личностных качеств.

Реквизиты характеристики: название вида документа (характеристика); указание должности лица, которому выдается характеристика; наименование организации, выдающей характеристику; имя, отчество и фамилия сотрудника; текст; подписи; печать. В тексте характеристики можно выделить логически связанные между собой составные части:

- **первая часть** — анкетные данные, следующие за названием документа, где указывают имя, отчество и фамилию, должность, ученую степень и звание (если они имеются), год рождения, образование;
- **вторая часть** — данные о трудовой деятельности (специальность, продолжительность работы на данном предприятии или в организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т. п.);
- **третья часть** — собственно характеристика, т. е. оценка личностных и деловых качеств (отношение к работе, повышение профессионального и культурного уровня, поведение в быту, отношение к коллегам); наличие у сотрудника наград и других служебных поощрений;
- **четвертая часть** — заключительная — содержит вывод, в котором указывается назначение характеристики.

Текст характеристики излагается от третьего лица. Подписывает характеристику руководитель предприятия. Подпись заверяется гербовой печатью. Ниже представляется дата подписания характеристики. Характеристику выдают работнику на руки или с его ведома пересылают учреждению, организации, предприятию, которые ее запросили.



## Организация учета и отчетности по кадрам

Помимо учета личного состава предприятия (организации) отдел кадров ведет учет и по другим направлениям, например учет отпусков, трудовых книжек, резерва на выдвижение, взысканий, поощрений и др.

**Порядок оформления и учета отпусков.** Отпуск оформляют в отделе кадров. Согласно графику рабочие и служащие за две недели получают записку о предоставлении отпуска, согласуют дату отпуска с руководителем подразделения и возвращают бланк записки об отпуске с его подписью в отдел кадров. Работник отдела кадров вносит записи об очередном отпуске в личную карточку и журнал учета отпусков. Затем записку о предоставлении отпуска передают в бухгалтерию для расчета. На руководителей подразделений, а также материально ответственных работников кроме записки об отпуске оформляют приказ с указанием замещающих сотрудников. По окончании текущего месяца работник по кадрам, ведающий учетом отпусков, подводит итог количества работников, находившихся в различного рода отпусках, и составляет сводную справку.

**Учет и ведение трудовых книжек рабочих и служащих** осуществляются в порядке, предусмотренном инструкцией.

**Учет награждений** рабочих и служащих орденами и медалями, присвоения им почетных званий ведется в отделе кадров в специальном журнале. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку работника. Работники отдела кадров ведут также учет взысканий, которые объявляются в приказе (распоряжении) и сообщаются работнику под роспись. Дисциплинарные взыскания в трудовую книжку не заносятся. Журнал учета дисциплинарных взысканий ведется по следующей форме: номер по порядку; фамилия, имя, отчество; номер и дата приказа; должность и место работы; характер нарушения; вид и содержание дисциплинарного взыскания. Кроме журналов в личных делах по персональному учету кадров должны быть листы поощрений и взысканий, в которых отражается, за что и как поощрен или наказан работник.

**Учет резерва кадров на выдвижение** осуществляется отделом кадров посредством составления списков и картотеки резерва. Списки резерва составляются отдельно по каждой номенклатуре. Одновременно со списками на каждого работника, зачисленного в резерв, заводятся специальные карточки. Карточки учета резерва составляют картотеку резерва, внутри которой формируются разделы, соответствующие утвержденным номенклатурам должностей. Разделы резерва по номенклатурам, в свою очередь, делятся на группы по конкретному должностному признаку кандидатов на выдвижение. Например, в разделе картотеки “Номенклатура руководителей предприятия, организации” могут быть выделены следующие подразделы: резерв начальников цехов; резерв начальников отделов технического профиля; резерв начальников отделов экономического профиля и т. д. Карточки учета резерва помимо обязательных социально-демографических данных претендентов включают сведения о повышении их квалификации и общеобразовательного уровня, временном замещении других должностей, командировках и стажировках, выполнении специальных поручений, выполняемой работе и др. Списки резерва кадров на выдвижение составляются по приведенной далее форме.

№ п/п	На какую должность планируется	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование (какое учебное заведение и когда окончено)	Место работы и должность (с какого времени)
-------	--------------------------------	------------------------	--------------	--	---

Кроме перечисленных отделом кадров ведутся и другие виды учета. Так, отдельным списком осуществляется учет совместителей, несовершеннолетних работников, молодых специалистов и молодых рабочих, а также табельный учет, учет по профессиональному обучению и повышению квалификации рабочих и служащих и др.

Учет различных сторон управления кадрами на производстве предусматривает также составление различной текущей информации и государственной статистической отчетности.

При организации учета кадров с помощью подсистемы АСУ “Кадры” министерства и ведомства обеспечивают свои предприятия и организации специальными инструкциями, программами и положениями по составлению и обработке кадровой информации [2].

**Обработка информации** в подсистеме АСУ “Кадры” осуществляется в двух основных режимах:

- 1) по установленному графику с выдачей данных по табельному учету и данных для составления отчетности;
- 2) в запросно-ответном режиме по заявкам руководителей структурных подразделений.

Выдача персональных данных возможна в таких режимах:

- ◆ разделы личного листка по учету кадров (режим перечитывания);
- ◆ данные из личного листка по стандартным запросам (режим стандартного запроса);
- ◆ данные по произвольному набору кадровых показателей (режим нестандартного запроса);
- ◆ аналитические таблицы, включающие результаты расчетов по заданному алгоритму (режим вычисления);
- ◆ вводимые и корректируемые данные (режим ввода).

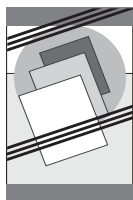
С помощью компьютеров можно решать также задачи АРМ “Кадры” (такие как подготовка различных справок для руководства предприятия, объединения, отрасли, государственной статистической отчетности, учет и анализ движения кадров, подбор кандидатур для выдвижения, направления на учебу, награждения и т. д.).

Дальнейшее развитие автоматизированных информационно-справочных систем по управлению кадрами на производстве вплотную подводит к созданию **электронной службы отдела кадров**, которая позволит организатору кадровой работы получать в режиме диалога с компьютером любые необходимые сведения, содержащиеся в информационной базе.

Внедрение в практику кадровой работы современных средств и методов управления, оснащение кадровых служб необходимой компьютерной техникой, а также повышение роли отделов кадров в активизации человеческого фактора развития производства предусматривают также **рациональную организацию рабочих мест** и создание лучших условий труда для работников кадровой службы. По мнению специалистов, рабочие помещения службы кадров в зависимости от характера выполняемых в них работ следует разделить на ф у н к ц и о н а л ь н ы е з о н ы:

- *управления* (рабочие помещения заместителя руководителя предприятия (организации) по кадрам, начальников отделов кадров, подготовки кадров и других руководящих работников кадровой службы);
- *ожидания* (здесь посетители ожидают приема сотрудниками кадровой службы и одновременно получают первичную информацию о предприятии, при необходимости заполняют бланки кадровых документов);
- *работы с посетителями* (включает зону рабочих мест инспекторов по кадрам и зону посетителей, оборудованную необходимой мебелью);
- *работы с документами* (здесь находятся рабочие места большинства сотрудников кадровой службы, оборудованные всем необходимым для получения информации, обработки, хранения и выдачи документов и материалов);
- *контакта, или конфиденциального общения с посетителями* (представляет собой изолированное помещение с интерьером, располагающим к доверительной беседе);
- *кодирования документов* (предназначена для кодирования различной кадровой информации в условиях применения ЭВМ);
- *хранения документов* (здесь находятся картотеки, личные дела и трудовые книжки работников, отчеты о кадровой работе и другая документация по кадрам).

Как показывают расчеты, оптимальный размер помещения кадровой службы на предприятии с численностью работающих до 3 тыс. человек составляет около 150 квадратных метров.



## Оценка эффективности работы кадровых служб\*

Оценка деятельности служб управления персоналом — это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [12]. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат *итоговыми индикаторами*, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.). Оценка деятельности кадровых служб опирается на *критерии эффективности*, выраженные в объективных показателях развития производства (табл. 15).

**Количественная оценка** деятельности кадровых служб предполагает точное определение издержек, необходимых для эффективной реализации фирменной кадровой политики. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. В составе затрат на содержание персонала выделяются различные группы основных и дополнительных расходов (рис. 19). Средние затраты на кадровые мероприятия, направленные на пополнение и обучение штата сотрудников организации, рассчитываются так [12]:

\* См.: *Управление персоналом организации: Учебник* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 483—501.

$$\begin{aligned} \text{Средние издержки на одного принятого работника} &= \frac{\text{Затраты на отбор персонала}}{\text{Количество принятых работников}}; \\ \text{Средние затраты на обучение одного работника} &= \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучившихся}}. \end{aligned}$$

Таблица 15

**Показатели оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом [12]**

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
<p>Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности</p> <p>Затраты на отдельные направления и программы деятельности работников и организации в целом</p> <p>Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом</p> <p>Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала</p>	<p>Соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)</p> <p>Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)</p>	<p>Удовлетворенность работой в данной организации</p> <p>Удовлетворенность деятельностью подразделений управления персоналом</p>	<p>Текущая текучесть кадров</p> <p>Уровень абсентизма</p> <p>Производительность труда</p> <p>Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.)</p> <p>Количество жалоб работников</p> <p>Уровень производственного травматизма и профзаболеваний</p>

Укомплектованность кадрового состава оценивается как *количественно* — путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием, так и *качественно* — по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей). Степень *удовлетворенности работников трудом* оценивается на основе опросов и анализа мнений сотрудников организации. Такие мнения выявляются путем анкетирования или интервьюирования работников социально-психологической службой организации. Эффективность работы подразделений кадровой службы при *анкетировании* работников можно оценить на основании субъективных критериев [12]:

- степени сотрудничества различных подразделений организации со службой управления персоналом;
- мнения линейных менеджеров об эффективности фирменной кадровой работы;
- готовности работников кадровой службы к сотрудничеству со всеми работниками организации при решении кадровых проблем;
- доверительности взаимоотношений с работниками по кадрам;

- быстроты, качества и эффективности выполнения услуг кадровой службой;
- оценки качества информации и профессионализма консультаций, выдаваемых кадровой службой руководителям организации.

Основными *косвенными критериями* эффективности деятельности службы управления персоналом являются показатели качества расстановки работников по рабочим местам (должностям), текучести и сменяемости кадров, состояния трудовой и исполнительской дисциплины, о чем шла речь в предыдущих главах.



Рис. 19. Расходы на персонал [12]



## Резюме

1. От правильной организации и наиболее оптимальной автоматизации процессов обработки и хранения кадровой документации во многом зависит эффективность всего процесса управления персоналом. Этому способствует создание современных рабочих мест работников по кадрам, а также их непрерывное профессиональное обучение.

2. Документы классифицируются по признакам происхождения, месту возникновения, срочности, гласности, форме, срокам хранения, стадиям издания и др. Каждый документ должен иметь основные реквизиты (назначение, автор, содержание, дата, подпись или утверждение).

3. Экспертиза документов — это определение их социального и иного значения в целях отбора на хранение и установления сроков хранения. Экспертиза ценности документов осуществляется в несколько этапов. Для этого на предприятиях и в организациях создаются экспертные комиссии.

4. Документационное обеспечение управления персоналом — это деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации

кадровой работы в процессе осуществления различных управленческих функций. Документация кадровой службы включает три основные группы документов: организационные, распорядительные и справочно-информационные.

5. Оценка деятельности кадровой службы основывается на качественном и количественном определении эффективности различных направлений кадровой работы, нацеленной на достижение целей организации и решение стоящих перед ней задач.



### **Вопросы и задания для повторения**

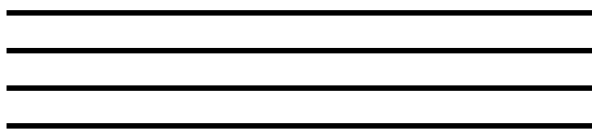
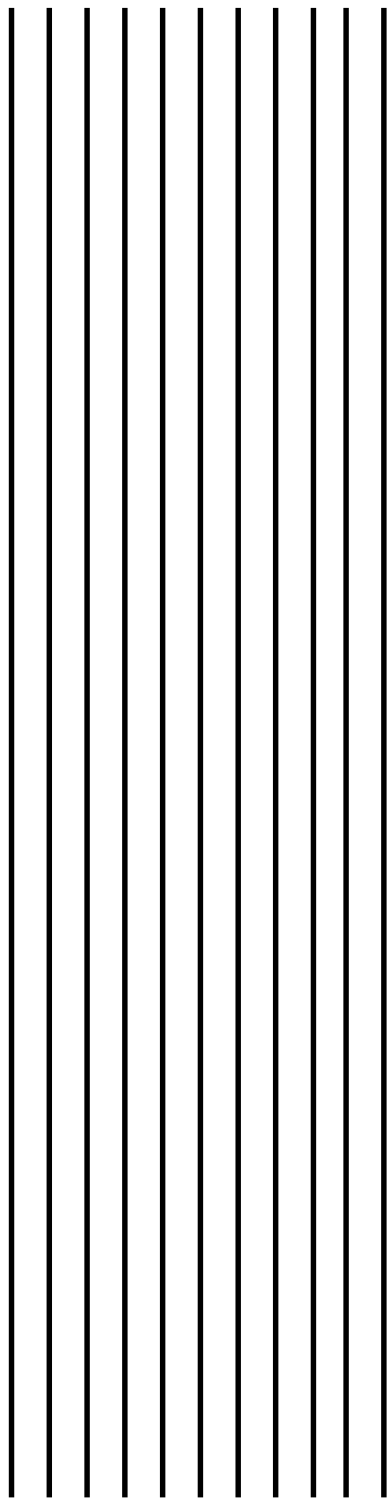
1. Что необходимо для оптимальной организации делопроизводства кадровых служб в современных условиях?
2. Дайте классификацию нормативных актов и назовите основные классификационные признаки документов.
3. Перечислите общие реквизиты документов и назовите конкретные реквизиты приказов по кадрам.
4. Дайте определение понятия “экспертиза документов” и опишите ее основные этапы. Какие документы по учету кадров являются первичными?
5. Назовите основные виды и формы организации учета и отчета по кадрам. Опишите процесс обработки кадровой документации с использованием ЭВТ.
6. С какой целью оценивается эффективность работы кадровых служб? Перечислите группы основных и дополнительных расходов на содержание персонала.



### **Литература**

1. Венедиктова В. И. О деловой этике и этикете. — М.: Прогресс-Академия, 1994.
2. Войченко Е. Г. Планирование и организация работы отдела кадров. — К.: Выща шк., 1986.
3. Воробьев Л. И., Щёкин Г. В. Делопроизводство, учет и отчетность в кадровой службе: В 3 ч. — К.: ВЗУУП, 1990.
4. Громова О. Н., Мишин В. М. Организация управленческого труда. — М.: Изд-во ГАУ, 1993.
5. Егоришин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: Нимб, 1997.
6. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
7. Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Изд-во УЭФ, 1992.
8. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общепромышленные научно-методические рекомендации. — М.: Изд-во НИИТруда, 1991.
9. Потелло Н. Я. Українська мова і ділове мовлення: Підручник. — 5-те вид. — К.: МАУП, 2002.
10. Пушкарев Н. Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1986.
11. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. — К.: Тэхніка, 1990.
12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
13. Шмидт Г. Основы кадрового планирования. — М., 1992.
14. Щёкин Г. В. Виды учета и отчетности в отделе кадров. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В. Организация делопроизводства отдела кадров. — К.: Знание, 1989.
16. Щёкин Г. В. Организация делопроизводства, учета и отчетности в кадровой службе. — К.: МЗУУП, 1992.
17. Экономическая информатика и вычислительная техника: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1993.





**Словарь-  
справочник**



### Автобиография

Жизнеописание какого-либо лица, составленное им самим в виде документа, являющегося частью личного дела. **А.** может использоваться при составлении характеристики работника, изучении его жизненного пути и личностных качеств: стиль изложения, акценты на тех или иных сторонах жизни позволяют судить о характерологических особенностях человека. Самым важным в **а.** являются основные факты трудовой и общественной деятельности, позволяющие представить и оценить жизненный путь человека.

### Автоматизированная система управления кадрами (АСУ “Кадры”)

Человеко-машинная система, обеспечивающая автоматизированный сбор и обработку информации, необходимой для кадровой деятельности. Один из основных факторов повышения эффективности кадрового менеджмента, качества принимаемых решений в области управления персоналом, организации контроля за их исполнением. По уровню автоматизации процессов управления персоналом различают системы: а) информационно-справочные, регистрирующие, обрабатывающие и выдающие кадровую информацию; б) информационно-консультационные, не только отражающие управленческий процесс, но и позволяющие оценить поступающую кадровую информацию и подготовить рекомендации для принятия управленческих решений; в) информационно-управляющие, в которых автоматизированы процессы регистрации сбора, передачи и обработки информации, выработка части типовых кадровых решений; г) самонастраивающиеся, самостоятельно меняющиеся в зависимости от изменения условий программы кадровой работы; д) самообучающиеся, которые могут “запоминать” параметры работы в изменяющихся ситуациях и менять программы принятия машинных решений (“обучаться”). В зависимости от уровня управления выделяют общегосударственную автоматизированную систему, отраслевые автоматизированные системы управления кадрами, региональные и автоматизированные системы управления кадрами предприятий (объединений). В АСУ “Кадры” входят следующие основные элементы: коллектив работников, обеспечивающих реализацию процессов управления персоналом, их развитие и совершенствование; комплекс технических средств (ЭВМ, периферийное оборудование, организационная техника); носители информации, содержащие кадровые данные; методы, программы и инструкции по управлению кадрами.

### Авторитет

Влиятельность отдельных лиц, групп или организаций, приобретаемая и утрачиваемая в ходе диалектических процессов жизни общества. **А.** возникает как организующий фактор совместной деятельности людей, поскольку в каждом виде деятельности иерархически устанавливается мера способности лица или группы направлять мысли и действия других. Требования общественного производства по мере его развития обуславливают многоступенчатую систему управления, предполагающую разделение людей на ведущих и ведомых и, следовательно, наличие в любой организованной группе управляющих (носителей **а.**) и управляемых (признающих **а.**). При этом многообразии видов деятельности дает возможность одному и тому же лицу занимать разные позиции на шкале **а.** В ходе стабилизации управленческих структур устанавливается норма **а.** для той или иной должности, возрастают требования к личностным качествам носителя **а.** **А.** руководи-

теля — это разделяемое большинством подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности.

### **Адаптация**

Приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. **А.** социально-психологическая — взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. **А. с.-п.** предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач. **А.** молодых работников представляет собой социально-психологический процесс включения молодого специалиста или рабочего в трудовой коллектив. Основными моментами **а. м. р.** 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. **А. м. р.** способствует прикреплению наставника.

### **Административно-управленческий персонал (АУП)**

Категория работников, непосредственно осуществляющих функции управления или выполняющих работы по техническому обеспечению управления. К **АУП** относятся все работники органов управления. На предприятиях, в организациях и учреждениях в **АУП** включают руководителей, их заместителей, начальников подразделений, а также секретарей, машинисток, курьеров и другой обслуживающий персонал. Конструкторы, технологи, механики, агрономы, врачи, учителя и другие работники, непосредственно участвующие в основной деятельности организации, не относятся к **АУП**.

### **Администрация предприятия (учреждения)**

Орган, осуществляющий управление предприятием или учреждением в пределах предоставленных ему прав. В состав **а. п.** кроме первого руководителя входят его заместители и помощники, главные специалисты, руководители структурных подразделений и другие лица, выполняющие непосредственно функции управления. **А. п.** осуществляет распределение и перераспределение кадров, принимает меры по их эффективному использованию, обеспечивает надлежащую организацию, нормирование и условия труда работников, бесперебойное снабжение, систематическое повышение квалификации рабочих и служащих, механизацию и автоматизацию производства, укрепление трудовой дисциплины, охрану труда и т. д. Деятельность **а. п.** строится на основе единоначалия, которое сочетается с широким привлечением работников к управлению производством.

### **Акт нормативный**

Разновидность правовых актов. Оформляет установление, изменение или отмену правовых норм, т. е. правил поведения, рассчитанных на многократное применение. Основными формами **а. н.** являются законы, указы, постановления, решения, приказы, инструкции.

### **Алфавитная карточка**

Ведется на крупных предприятиях в целях облегчения работы с картотекой личного состава. Заполняется на каждого работника. В **а. к.** содержатся следующие

сведения: фамилия, имя, отчество; цех, отдел; занимаемая должность (профессия); номер личного дела, табельный номер.

### **Алфавитная книга**

Составляется на всех рабочих и служащих по подразделениям или категориям персонала и служит для получения информации о работающих, переведенных, выбывших работниках, об их общем и непрерывном стаже работы. Запись в **а. к.** производится одновременно с оформлением приказов о приеме, переводе, об увольнении работников.

### **Анализ качественного состава кадров**

Предполагает периодическое целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Так, **а. к. с. к.** в отношении их образования и квалификации предусматривает определение количественного состава работников с высшим образованием; качественного уровня расстановки работников по должностям; степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, и деления полученной суммы на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогично рассчитываются показатели качества расстановки кадров по каждой должности, подлежащей замещению специалистами с высшим образованием.

### **Анализ текучести кадров**

Предусматривает изучение процессов текучести с качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести. Причинами текучести называют наиболее распространенные в данной организации причины увольнений работников, которые условно подразделяются на три основные группы: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами, с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта на производстве, с нарушениями трудовой дисциплины. Причины увольнения, связанные с неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым. Мотивы текучести можно сгруппировать в несколько групп: профессионально-квалификационные; связанные с организацией и условиями труда; личностные; связанные с уровнем удовлетворенности материальными благами; связанные с отношениями в коллективе; прочие.

### **Анкетирование**

Метод сбора социальной информации. Широко используется в социальной психологии, социологии. **А.** дает возможность за сравнительно короткий срок опросить большое количество людей, что особенно важно при оперативном изучении общественного мнения (например, при выдвижении руководящих работников, аттестации кадров, изучении причин текучести и т. д.). Основным инструментом **а.** является анкета (опросный лист), т. е. список специальных и определенным образом

сгруппированных вопросов. По содержанию и форме задаваемых вопросов анкеты классифицируются на открытые (вопросы задаются в открытой форме), закрытые (предусмотрены жесткие варианты ответов) и комбинированные. По способу проведения **а.** подразделяют на прямое (в присутствии анкетера) и заочное.

#### **Аспекты профориентационной работы**

Социально-экономический **а.** предполагает процесс усвоения учащимися определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих им осуществлять социально-профессиональную деятельность, что отражается на улучшении качественного состава рабочей силы и повышении удовлетворенности молодежи трудом. Психолого-педагогический **а.** предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся, а также помощь им в выборе профессии, наиболее соответствующей индивидуально-психологическим особенностям личности. Медико-биологический **а.** предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности.

#### **Аспекты управления персоналом**

Различают следующие **а. у. п.:** технико-технологический (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.); организационно-экономический (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией труда, делопроизводством, табельного учета и т. д.); правовой (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом); социально-психологический (отражает вопросы социологического и психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социопсихологических процедур в практику кадровой работы); педагогический (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием и обучением кадров, работой в рабочих общежитиях, наставничеством и др.).

#### **Аспирантура**

1) основная форма подготовки научно-педагогических и научных кадров для высших учебных заведений и научно-исследовательских учреждений; 2) совокупность аспирантов какого-либо вуза, научно-исследовательского учреждения.

#### **Аттестация кадров**

Один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое (раз в 3–5 лет) освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников. В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов **а. к.:** по минимально необходимой информации (биографическим данным, производственной характеристике); с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки); с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования).

#### **Аттестация рабочих мест**

Комплексная оценка каждого рабочего места на соответствие прогрессивным техническим, технологическим, организационным решениям, требованиям охра-

ны труда, передовому опыту, нормативам и стандартам с целью его усовершенствования. Основными задачами **а. р. м.** являются сбалансированность их количества с численностью работающих, повышение эффективности производства, повышение производительности труда, рациональное использование основных фондов и капитальных вложений. При проведении этой работы обеспечиваются: выявление рабочих мест, не соответствующих прогрессивным решениям; разработка мероприятий по рационализации рабочих мест и их реализация; сокращение применения ручного и тяжелого физического труда; уменьшение количества рабочих мест с неблагоприятными условиями труда, ликвидация малоэффективных рабочих мест; увеличение коэффициента сменности работы оборудования, внедрение технически обоснованных норм и др.

## **Б**

### **Базовые должности резерва**

Определяются при формировании резерва руководителей для каждого уровня управления. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, для замещения должности начальника цеха — должность начальника участка и т. д.

### **Баланс трудовых ресурсов**

Система показателей, характеризующая численность трудовых ресурсов и их использование; составная часть баланса народного хозяйства. Баланс состоит из двух частей: в первой отражаются наличные трудовые ресурсы, во второй — распределение их по видам занятости (в общественном производстве, на учебе с отрывом от производства, в домашнем и личном подсобном хозяйстве), сферам и отраслям хозяйства. Важной народнохозяйственной пропорцией является распределение трудовых ресурсов между производственной и непроизводственной сферами и между отдельными отраслями внутри них. **Б. т. р.** позволяет определять величину трудовых ресурсов, обеспечивать планомерное их распределение по сферам и отраслям деятельности, обоснованно осуществлять подготовку квалифицированных кадров в соответствии с потребностями хозяйства.

### **Балансовые расчеты потребности в рабочих кадрах**

Выполняются для выявления дополнительной потребности предприятия, организации, отрасли в рабочих кадрах и увязки ее с фактическим наличием и структурой местных трудовых ресурсов, а также для совершенствования и развития всех действующих форм профессиональной подготовки рабочих. Порядок **б. р. п. в р. к.:** 1) плановая численность рабочих кадров показывается на начало и конец года; 2) дополнительная потребность рассчитывается с учетом прироста (уменьшения) численности, замены планируемой убыли и возмещения потерь от текучести кадров; 3) источники обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах: численность рабочих из числа высвобождаемых, переподготавливаемых на новые профессии непосредственно на производстве; численность выпускников дневных школ текущего года, которые будут приняты на работу; численность выпускников профессионально-технических училищ, направляемых на производство; численность выпускников техникумов, которые направляются на работу по профессиям квалифицированных рабочих; численность рабочих, принятых со стороны (показываются отдельно имеющие необходимые профессии и не имеющие таковых).

**Банк данных**

Совокупность кадровой информации, сконцентрированной в определенном месте, доступном для ее специального использования. Например, на предприятии могут быть созданы **б. д.** о рабочих местах, нормативах их использования, резерве руководителей, несовершеннолетних, работников предпенсионного возраста и других категориях персонала. Объем и структура **б. д.** зависят от специфики предприятия и уровня кадровой работы. В автоматизированных системах управления организуются автоматизированные **б. д.**, в которых данные накапливаются и используются автоматически.

**Безработица**

Сложное социально-экономическое явление, при котором часть трудоспособного населения не находит работы, пополняя резервную армию труда. Согласно определению Международной организации труда (МОТ), безработным считается человек, который хочет работать, но не имеет рабочего места. Достижение эффективной занятости требует мобилизации всех возможностей государства для заблаговременной подготовки новых рабочих мест в перспективных отраслях народного хозяйства; непрерывной системы образования, подготовки и переподготовки кадров; материального обеспечения лиц, временно оставшихся без работы. Для этого в составе местных госадминистраций создается специальная служба занятости. На общегосударственном уровне реализуются специальные программы занятости населения, ориентированные на учет тенденций научно-технического прогресса.

**Беседа**

Метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации. Широко применяется в различных сферах работы с персоналом, являясь наиболее распространенным способом изучения работника (при приеме на работу, зачислении в резерв, перед очередными аттестациями, как мера воздействия в отношении к нарушителям дисциплины и т. д.).

**Беседа деловая**

Специфическая форма контакта между людьми, имеющими определенные полномочия со стороны своих структурных подразделений или организаций, в ходе которого происходят обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы или ситуации с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

**Биографический метод**

Метод исследования в кадровой работе, в центре которого стоит изучение индивидуального жизненного пути работника. **Б. м.** используется обычно для исследования особенностей профессионального движения работника, его образовательного уровня, а также установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа, статистики и типологий позволяет повысить надежность сведений, получаемых с помощью **б. м.**

**Биржа труда**

Учреждение, осуществляющее посредничество между работником и предпринимателем при совершении сделки купли-продажи рабочей силы. **Б. т.** также регистрируют безработных. В настоящее время эти функции выполняют главным образом государственные центры занятости.

**Бланк**

Лист бумаги с напечатанным названием учреждения, предприятия, организации или с частично напечатанным текстом, предназначенный для составления документа по определенной форме.

**Бригада производственная**

Первичное звено трудового коллектива предприятия, объединяющее работников для совместного труда и выполнения производственного задания на основе общей заинтересованности и ответственности за результаты работы. **Б. п.** создаются в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя предприятия, цеха или другого структурного подразделения. Численность и состав **б. п.** определяются исходя из содержания и сложности производственного процесса, трудоемкости работ, требований организации труда и производства, применяемых технических и организационных средств. **Б. п.** могут быть специализированными (как правило, объединяют рабочих одной профессии) и комплексными (включают работников различных профессий), сменными (все работники работают в одну смену) и сквозными (включены работники всех смен). **Б. п.** возглавляет бригадир — высококвалифицированный рабочий, обладающий организаторскими способностями, который избирается членами бригады.

**Бюллетень**

- 1) название периодических информационных изданий обществ и учреждений;
- 2) медицинский листок нетрудоспособности (больничный лист).

**Бюрократия**

Специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризующаяся: 1) существованием привилегированного слоя служащих, призванного осуществлять власть и господство в организации; 2) отрывом исполнительной власти от законодательной, а той и другой — от воли и решений большинства членов организации; 3) безличной системой управления; 4) поручением функций контроля лицам, ответственным за исполнение; 5) созданием системы служебной зависимости, приводящей к главенству формы над содержанием деятельности. Основной компонент сознания **б.** — чувство статуса, принадлежности к “властвующей элите”. Важнейшие черты **б.**: иерархичность, жесткая регламентация, многоступенчатость в передаче информации, конформизм и авторитарность сознания и поведения.

**В****Ведомственность**

Действия органов отраслевого и функционального управления (министерств и ведомств), связанные с преувеличением узковедомственных интересов в ущерб общегосударственным.

**Ведомство**

Совокупность учреждений и предприятий, подчиненных определенному центральному, отраслевому или функциональному органу государственного управления. Используется применительно к органам управления, отличающимся по каким-либо признакам от министерств.



**Взаимоотношения**

Система взаимосвязей людей в различных группах (учебных, трудовых и т. д.). **В.** могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными. Удовлетворенность **в.** по горизонтали (с коллегами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель социально-психологического климата на производстве.

**Власть**

Форма социальных отношений, характеризующаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей, социальных групп посредством экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия. Сущностью **в.** являются отношения руководства, господства и подчинения. Наиболее важным видом **в.** является политическая, т. е. реальная способность класса, группы, индивида проводить свою идею.

**Внерабочее время**

Период времени за пределами рабочего дня. Включает: а) время, связанное с работой (дорога на работу и обратно, уход за собой до и после работы и т. п.); б) время для ведения домашнего хозяйства (приготовление пищи, уход за детьми, покупка товаров и т. п.); в) время на удовлетворение физиологических потребностей (сон, личная гигиена, питание и т. д.); г) собственно свободное время; д) прочие затраты времени. Продолжительность и структура **в. в.** зависят от ряда факторов: продолжительности и распорядка рабочего дня, уровня развития и качества работы объектов социальной инфраструктуры.

**Внутрисменные потери рабочего времени**

Время нерегламентированных (устраимых) перерывов в работе, вызванных нарушениями нормального течения производственного процесса, а также требований трудовой дисциплины. К первой группе нарушений относятся перерывы в работе вследствие плохой организации труда и производства, задержек с доставкой материалов к рабочему месту, неисправности машин и оборудования, отсутствия нужных инструментов, потери времени из-за ожидания подъемно-транспортных средств, некачественно исполненной чертежно-технической документации и т. д. Ко второй группе относятся потери, вызванные нарушениями правил трудового распорядка: прогулами, опозданиями, самовольными отлучками с рабочего места и др.

**Возраст**

Конкретная, относительно ограниченная во времени ступень психологического развития индивида и его развития как личности, характеризующаяся совокупностью закономерных физиологических и психологических изменений. Переход от одной возрастной ступени к другой сопровождается перестройкой и изменением психического развития.

**Воротнички белые, серые, синие**

Термины, используемые западной политической экономией и социологией для обозначения различных категорий лиц наемного труда. Белые **в.** — инженерно-технический персонал и конторские служащие; серые — работники отраслей социальной инфраструктуры; синие — рабочие, занятые физическим трудом.

**Воспитание**

Процесс сознательного, целенаправленного и систематического формирования личности, осуществляемый в рамках и под воздействием социальных институтов (семьи, воспитательных и учебных заведений, общественных организаций, средств массовой информации, трудовых коллективов и др.) с целью ее подготовки к выполнению социальных функций и ролей, к жизнедеятельности в различных сферах социальной практики (профессионально-трудовой, общественно-политической, семейно-бытовой и др.).

**Воспитание трудовое**

Воспитание сознательного отношения к труду посредством формирования привычки к нему путем включения личности в активную трудовую деятельность и такой организации этой деятельности, которая способствовала бы формированию удовлетворенности ее процессом и результатом.

**Воспроизводство рабочей силы**

Процесс восстановления и развития физических и духовных способностей человека к труду. Процесс **в. р. с.** охватывает комплекс общественных отношений, связанных с главной производительной силой — работником — и образующих систему отношений производства рабочей силы, ее распределения, обмена и потребления. Производство рабочей силы предполагает естественный прирост трудоспособного населения, восстановление и развитие способности к труду, включающее повышение квалификации и совершенствование профессиональной подготовки. Распределение рабочей силы предполагает распределение ее носителей в территориальном и отраслевом аспектах, размещение работников по рабочим местам. Фаза обмена и потребления рабочей силы включает сам труд как процесс потребления способности к труду и предполагает определенный механизм обеспечения занятости.

**Врабатывание**

Динамика функционального состояния человека в начальный период работы. Выделяют три стадии **в.**: 1) мобилизация, охватывающая период от момента начала подготовки к деятельности до включения в деятельность; 2) первичная реакция, развивающаяся на короткий период после начала работы; 3) гиперкомпенсация, характеризующаяся поиском такого режима труда, при котором достигаются стабильный, оптимальный для данных условий рабочий ритм, необходимая интенсивность и точность рабочих движений и их объем.

**Временные работники**

Рабочие и служащие, принятые на работу на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующих работников, за которыми сохраняется их место работы (должность), — на срок до четырех месяцев.

**Выдвижение работников**

1) процедуры отбора и зачисления работников в резерв руководящих кадров, а также прохождения ими необходимой подготовки в составе резерва; 2) процедура перемещения работника, который трудится в данном коллективе, на новую, более высокую должность.



### **Гарантии социальные**

Материальные и юридические средства, обеспечивающие реализацию конституционных социально-экономических и социально-политических прав членов общества. Основные **г. с.**: право на труд, отдых, жилище, образование и медпомощь.

### **Гигиена труда**

Область медицины, изучающая влияние трудовых процессов и внешних факторов производственной среды на здоровье человека и разрабатывающая пути профилактики профессиональных заболеваний. Совместно с психологией и физиологией труда определяет критерии тяжести, напряженности и вредности профессий. Основная цель **г. т.** — создать максимально благоприятные санитарные условия на производстве, что достигается регламентацией режимов труда и отдыха.

### **Государственная служба занятости**

Реализует политику занятости населения и обеспечивает гражданам соответствующие гарантии. Первичным звеном **г. с. з.** являются районный, городской центры занятости. **Г. с. з.** выполняет следующие функции: анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о рынке труда; ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства; оказывает помощь трудящимся в выборе подходящей работы; организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан; обеспечивает регистрацию безработных и оказывает им помощь, включая выплату пособий; организует разработку программ занятости и др.

### **Групповая оценка личности (ГОЛ)**

Социально-психологический метод, основанный на оценках различных личностных качеств и поведения конкретных людей, которые дают лица, достаточно близко с ними знакомые (эксперты). **ГОЛ** обычно применяется при аттестации и подборе руководящих кадров. Процедура **ГОЛ** включает выбор оцениваемых лиц в соответствии с поставленными задачами (например, начальников подразделений); выбор экспертов (обычно 3–5 вышестоящих руководителей, работников одного уровня и подчиненных по отношению к оцениваемым — всего 9–15 человек на каждого оцениваемого); разработку перечня личностных и деловых качеств в соответствии со спецификой деятельности оцениваемых; составление словаря к перечню отобранных качеств, в котором они четко и однозначно тракуются; разработку шкалы для оценки качеств; четкое оформление опросного листа, предлагаемого оценивающим; испытание разработанной методики, проверку ее надежности; опрос оценивающих; количественную и графическую обработку данных; интерпретацию оценок, которая заканчивается составлением специальных характеристик обследуемых; ознакомление обследуемых с их оценками; выводы и рекомендации по результатам исследования.

### **Гуманизация труда**

Изменение форм организации труда, направленное на обогащение его содержания в целях повышения удовлетворенности им. Конечная цель **г. т.** — смягчить противоречия между возросшими ожиданиями, особенно у молодежи, в сфере труда (вследствие повышения общего уровня образования, развития средств массовой коммуникации, разрушения патриархальной структуры семьи и т. д.) и со-

держанием выполняемого труда, ограниченного рамками predetermined действий и лишено творческой самостоятельности. Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность трудом: содержание труда; возможность квалификационного роста; использование способностей; автономность; ответственность; завершенность работы; признание.

## **Д**

### **Деловая игра**

Метод поиска управленческих решений в условной проблемной ситуации. Из игровых элементов в **д. и.** включаются распределение по ролям, состязательность, особые правила и т. д. **Д. и.** применяется как метод активного обучения работников управления с целью выработки у них навыков принятия решений в нестандартных ситуациях, а также как средство тестирования определенных способностей у работников разных категорий.

### **Деловые качества руководителя**

Способности руководителя находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, самостоятельно мыслить и уметь обеспечивать выполнение принятых решений с высокой эффективностью. Таким образом, деловые качества руководителя представляют собой синтез профессиональной компетентности и организаторских способностей.

### **Делопроизводство кадровой службы**

Выполнение разнообразных операций, связанных с созданием и использованием документальной кадровой информации на предприятиях и в организациях: регистрация, предварительное рассмотрение и распределение документов, формирование номенклатуры дел, их учет, организация обработки, установление форм и реквизитов, справочно-информационное обслуживание и др.

### **Демография**

Наука о народонаселении. Исследует численность народонаселения, его географическое распределение и состав, процессы воспроизводства населения (рождаемость, смертность, продолжительность жизни), а также зависимость состава и движения населения от социально-экономических и культурных факторов.

### **Деформация личности профессиональная**

Изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентаций, характера, способов общения и поведения), происходящее под влиянием выполнения профессиональной деятельности. Вследствие неразрывного единства сознания и деятельности формируется профессиональный тип личности. Профессия существенно влияет на личностные особенности представителей тех профессий, работа которых связана с людьми (например, руководителей, работников по кадрам, педагогов). **Д. л. п.** может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный, положительный или отрицательный характер; проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, даже в физическом облике. Крайняя форма **д. л. п.** выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям.

### **Диагностика социальная**

Анализ состояния социальных объектов и процессов, выявление проблем их функционирования и развития. Наибольшее развитие **д. с.** получила в практике уп-

равленческого консультирования. Здесь она предполагает комплексное обследование состояния дел в организации с целью оценки ее “болевых точек”. К ним относятся организационные противоречия (по “горизонтали” и “вертикали” внутри организации, в отношениях с внешней средой — отраслью, городом и т. д.), трудности (помехи, нехватки), неопределенности в целях, связях, нормах и т. п. Из методов **д. с.** можно назвать позиционный анализ, означающий выявление различий в целях, интересах, представлениях о ситуации различных групп, их приверженности разным точкам зрения как о положении дел в организации, так и относительно друг друга. Используются также игровые методы **д. с.**

#### **Диагностика социально-психологическая**

Теория и практика выявления социально-психологических характеристик групп людей; применяется для оценки развития конкретных коллективов, выявления структуры межличностных отношений, оценки эффективности социальных, экономических, воспитательных воздействий. Результаты **д. с.-п.** используются при профотборе для некоторых профессий, предъявляющих повышенные требования к качеству совместной деятельности людей, совершенствованию воспитательно-го процесса, составлении планов социального развития и т. п.

#### **Директива**

Распоряжение, руководящее указание, установка вышестоящего органа.

#### **Дисциплина исполнительская**

Точное выполнение каждым работником или коллективом постановлений, решений, распоряжений, указаний, принятых на более высоком уровне управления. **Д. и.** обеспечивается высоким качеством организации и контроля исполнения, воспитанием у каждого работника чувства ответственности за порученное дело.

#### **Дисциплина трудовая**

Строгое соблюдение установленного порядка на производстве. Предусматривает своевременный приход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, рациональное использование рабочего времени, точное исполнение распоряжений администрации. Требования к **д. т.** определяются действующими на предприятиях правилами внутреннего трудового распорядка, выполнение которых является обязательным. Нарушители трудовой дисциплины несут ответственность в установленном порядке: они подвергаются мерам общественного воздействия, административным взысканиям, материальным санкциям.

#### **Договор коллективный**

Соглашение, заключаемое комитетом профсоюза от имени рабочих и служащих с администрацией предприятия. **Д. к.** устанавливает взаимные обязанности коллектива рабочих, служащих и администрации по выполнению производственных планов, совершенствованию организации производства и труда, улучшению качества и снижению себестоимости продукции, укреплению дисциплины, улучшению материального и культурно-бытового обслуживания трудящихся, совершенствованию форм заработной платы.

#### **Договор трудовой**

Соглашение, заключенное между работником и предприятием. В нем предусмотрены обязанности работника выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с соблюдением правил трудового распорядка и обязанности предприятия выплачивать работнику соответствующую заработную

плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором и данным соглашением сторон. **Д. т.** может быть заключен в устной или письменной форме на неопределенный и определенный срок. Прием на работу оформляется приказом администрации.

**Договор хозяйственный**

Соглашение между предприятиями и организациями об установлении взаимных хозяйственных обязанностей, ответственности, прав. Порядок, условия заключения и выполнения **д. х.** регулируются хозяйственным законодательством.

**Должностная классификация кадров управления**

Отражается в единой номенклатуре должностей служащих, а также в общеотраслевых квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и служащих.

**Досье**

Совокупность документов, материалов, относящихся к какому-либо делу, вопросу или лицу, а также папка с такими материалами.

**Дублер**

Тот, кто параллельно с кем-либо выполняет сходную, одинаковую работу (например, дублер начальника производственного участка, мастера).

**Дубликат трудовой книжки**

Повторный экземпляр трудовой книжки работника, имеющий одинаковую с подлинником юридическую силу. Выписывается по последнему месту работы по заявлению работника.

**Е****Единоначалие**

Предоставление руководителю предприятия, учреждения, организации широких полномочий, необходимых для выполнения возложенных на него обязанностей и реализации персональной ответственности за результаты работы.

**З****Забастовка**

Одно из основных средств политической и экономической борьбы трудящихся за удовлетворение своих требований, заключающееся в организованном коллективном прекращении работы на одном или нескольких предприятиях.

**Закон**

Нормативный акт, принятый высшим органом государственной власти и обладающий главенствующей юридической силой по отношению ко всем другим нормативным актам.

**Законодательство**

Совокупность действующих законов государства в целом или по какой-либо отрасли права (гражданское **з.**, трудовое **з.** и др.).

**Занятость населения**

Социально-экономическая категория, характеризующая включенность населения в общественное производство. **З. н.** имеет специфические количественные и качественные характеристики: соотношение занятых в материальном производстве и непроизводственной сфере, в отдельных отраслях народного хозяйства, по профессиям и т. д. Пропорции в распределении занятых отражают сложившуюся структуру разделения труда и демонстрируют уровень развития производительных сил общества.

**Записка**

Форма унифицированного документа в кадровой работе, используемого при приеме, перемещении, увольнении работников, а также предоставлении им отпусков.

**Зарботная плата**

Форма материального вознаграждения за труд; выраженная в деньгах основная часть необходимого продукта, поступающая работникам в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда.

**Зарботная плата повременная**

Форма оплаты труда, при которой размер зарботной платы работника зависит от количества отработанного времени, его квалификации и качества труда. Применяется на работах, для которых не могут быть установлены нормы выработки или нецелесообразно устанавливать сдельную оплату. Для служащих **з. п. п.** устанавливается в форме системы окладов, а для рабочих — в форме тарифной системы.

**Зарботная плата сдельная**

Форма оплаты труда, при которой работник получает вознаграждение в соответствии с количеством и качеством выработанной им продукции или выполняемой работы. Применяется на работах, где результаты труда поддаются точному и полному учету.

**Зарботная плата средняя**

Экономический показатель, характеризующий размер начисленной зарботной платы, приходящейся на одного работника предприятия, организации, отрасли хозяйства. Определяется делением общей суммы начисленной зарботной платы на среднесписочную численность работников.

**Иерархия**

Система последовательно подчиненных элементов управления, расположенных в порядке от низшего к высшему; “служебная лестница”, ряд должностей, званий и т. п. в порядке подчинения.

**Индивидуальный подход**

Одна из главных форм оптимального использования человеческого фактора на производстве. **И. п.** играет важную роль в управлении кадрами при решении следующих вопросов: а) подборе и расстановке кадров; б) подготовке кадров и адаптации новых работников; в) определении оптимальных режимов труда и отдыха; г) распределении функций между членами коллектива; д) определении форм и методов поощрения работников.

**Инженерно-технические работники**

Работники, осуществляющие организацию и руководство производственным процессом на предприятии. Основанием для отнесения работника к ИТР является не образование, а занимаемая должность, для исполнения которой требуется квалификация инженера или техника.

**Институт**

Название научно-исследовательского учреждения, а также учебного заведения, организационно-методического и учебного центра повышения квалификации.

**Инструкция**

Нормативный акт, изданный органами государственного управления (например, Инструкция о порядке ведения, учета и хранения трудовых книжек), а также документы локального характера (например, должностные инструкции).

**Интервьюирование**

Опрос, проводимый методом интервью; предполагает прямой контакт интервьюера (того, кто проводит интервью) с интервьюируемым (опрашиваемым), причем беседа ведется по определенному плану, а ответы на вопросы записываются интервьюером.

**Информационное обеспечение системы управления персоналом**

Совокупность реализованных решений по объемам, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом.

**Источники обеспечения кадровой потребности**

1) высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения; 2) организованные наборы рабочих; 3) внутригородское (внутрирайонное) распределение работников через общие органы по труду (центры занятости); 4) прием работников по направлению специальных органов, занимающихся трудоустройством населения (например, органов социального обеспечения); 5) самостоятельная работа кадровых служб предприятий и организаций по набору кадров; 6) использование труда учащейся молодежи в свободное от учебных занятий время.

**Источники формирования резерва руководителей**

а) работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение; б) молодые специалисты, проявившие себя на практической работе; в) руководители различных общественных организаций; г) заместители руководителей различного ранга; д) работники предприятия, оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства и др.

**Кабинет (Кабинет Министров)**

Высший орган государственной власти в государстве, состоящий из министров во главе с премьер-министром. Более распространенное наименование этого органа — правительство.

**Кавалер**

Человек, награжденный орденом.



**Кадровая политика**

Представляет собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в работе с персоналом, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в государственных решениях. **К. п.** — это совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (региональными системами, отраслями, организациями и т. д.). Выделяют следующие виды **к. п.**: общегосударственную; отдельных центральных органов государственного управления (ведомственную, отраслевую), региональную; конкретных организаций (предприятий, фирм, объединений).

**Кадровая работа**

Средство реализации кадровой политики, подчиненное решению выдвигаемых ею задач в той или иной области деятельности. **К. р.** является элементом рынка труда и одной из важнейших составляющих системы управления персоналом. **К. р.** — это совокупность логически и организационно взаимосвязанных систематических, конструктивных практических действий, призванных обеспечить реализацию целей и задач кадровой политики в области подбора, подготовки, расстановки и рационального использования кадров. **К. р.** организуется и проводится в соответствии с кадровой политикой. Конкретными объектами **к. р.** являются прежде всего действующие кадры руководителей и специалистов хозяйства, его отдельных отраслей, регионов, предприятий, фирм и учреждений различных форм собственности, а также лица, которым предстоит трудиться в качестве руководителей и специалистов. Обычно в **к. р.** выделяются следующие основные функции: планирование и прогнозирование потребности в кадрах; анализ рабочих мест и трудовых процессов; найм на работу; расстановка; профессиональное обучение и повышение квалификации; регулирование зарплаты; предоставление льгот и услуг (охрана здоровья, техника безопасности, социальная сфера и пр.); планирование карьеры; перемещение и увольнение; укрепление дисциплины и др. Функции **к. р.** реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления персоналом на предприятии, в организации, отрасли.

**Кадровая служба**

Структурное подразделение предприятия, учреждения, организации. Основные функции: организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей; прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в специалистах, их подготовке и переподготовке, разработка и реализация мер относительно пополнения трудового коллектива; планирование и регулирование целенаправленного движения кадров, их профессионального и квалификационного роста, процессов высвобождения и перераспределения работников; организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения кадров, их непрерывного образования, разработка и реализация мер по укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров и др.

**Кадры**

Основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организации той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники. Это понятие используется для характеристики конкретного работающего персонала предприятия, отрасли, сферы экономики в целом, определения его мобильности, формирования и изменения профессионально-квалификационного и социально-демографического состава. Под **к.** обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и имеющих специальное образование, трудовые навыки и/или опыт работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к **к.** временных и сезонных работников, совместителей, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью. **К.** могут быть включены как в производственную и непромышленную сферы, так и в систему управления, в работу аппарата государственной службы, общественных организаций, научных, военных, образовательных и других организаций. Важнейшей характеристикой **к.** является их качество (качественный состав); улучшение качественного состава. **К.** определяются повышением уровня образования, общей культуры, опыта работников, а также профессиональным развитием.

**Кадры управления**

Работники, выполняющие или способствующие выполнению управленческих функций. Подразделяются на три основные группы: а) руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители — директора заводов, начальники цехов, мастера и др.); б) специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, психологи) или самостоятельно руководящие функциональными службами (так называемые функциональные руководители — начальники отделов, главные специалисты, руководители групп, бюро, секторов и др.); в) вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления — сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографисты, архивариусы, делопроизводители и др.).

**Календарный фонд времени**

Общий фонд времени за определенный календарный период (месяц, квартал, год) — сумма всех явок и неявок на работу независимо от причин последних (отпуска, праздничные и выходные дни и др.). **К. ф. в.** можно определить, умножив среднесписочную численность работников на полное количество календарных дней в периоде (для получения **к. ф. в.** в человеко-часах полученная величина умножается на установленную продолжительность рабочего дня).

**Кандидатура**

Лицо, намеченное к избранию в выборный орган, к назначению на какую-либо должность, к приему в какую-либо организацию.

**Канцелярия**

Отдел учреждения, ведающий его служебной перепиской, оформлением текущей документации.

**Картотека**

Систематизированное собрание карточек с какими-либо сведениями, материалами; ящики для хранения таких карточек.

**Карьера**

Успешное продвижение в общественной, служебной, научной и прочей деятельности.

**Карьеризм**

Погоня за успехом в определенном виде деятельности, вызванная стремлением к личному благополучию.

**Квалификация**

Степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда.

**Климат социально-психологический**

Психологический настрой в группе или коллективе. Среди основных факторов **к. с.-п.** чаще всего выделяют взаимоотношения по вертикали и горизонтали, их стиль и нормы, а затем — различные составляющие производственной обстановки (организация и условия труда, система стимулирования и т. п.). Существует прямая положительная связь между состоянием **к. с.-п.** коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов. Оптимальное управление **к. с.-п.** подразумевает научно обоснованный подбор кадров (с учетом психологической совместимости людей), применение активных социально-психологических методов, совершенствование стиля руководства.

**Кодекс**

Единый законодательный акт, систематизирующий какую-либо область права и пересматривающий ранее действующее законодательство — например, кодекс законов о труде.

**Коллегиальность**

Принцип управления, при котором решения принимаются совместно группой лиц с равным правом голоса. **К.** составляет основу демократического стиля руководства, когда для выработки решения руководитель должен уметь объединить общие усилия, согласовать различные мнения и позиции.

**Коллегия**

Группа лиц, образующих какой-либо административный или совещательный орган, например коллегия министерства.

**Коллектив**

Общность людей, направленная на достижение социально значимых целей и объединяющая своих членов как процессом совместной деятельности, так и ее организацией и системой стимулирования. Выделяются **к.** трудовые, учебные, детские, военные, спортивные, общественных организаций.

**Комитет**

Коллегиальный орган, руководящий какой-либо областью государственной или общественной деятельности.

**Коммуникация**

Передача информации, сообщений, сведений; может иметь как двух-, так и односторонний характер. **К.** прежде всего связана с опосредованным общением, с передачей информации с помощью технических устройств (телефона, телетайпа и т. п.), в том числе средств массовой **к.**

**Компенсация**

В трудовом праве — выплата рабочим и служащим, производимая в установленных законом случаях (за неиспользованный отпуск, за изнашивание инструментов, принадлежащих работнику, за невыданную спецодежду и пр.).

**Компетенция**

Круг полномочий какого-либо органа или должностного лица; круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом.

**Комплексная программа “Кадры”**

Форма долгосрочного планирования кадровой работы. Предусматривает обеспечение основных направлений работы с кадрами на предприятии. Целью таких программ является создание условий для обеспечения производственных подразделений стабильными квалифицированными кадрами, постоянного повышения производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства.

**Комплексный подход к управлению персоналом**

Предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

**Конкурс**

Соревнование, преследующее цель выделить наилучших из его участников (например, конкурс на замещение вакантных должностей, конкурс на поступление в учебные заведения).

**Контент-анализ**

Метод социальной психологии и социологии, с помощью которого через количественные характеристики текста (например, анализ частоты употребления определенных терминов и их сочетаний) раскрываются закономерности содержания. Количественный анализ смысловых единиц в тексте дает возможность выявить тенденции изменения неявно выраженных установок, оценок, мотивировок различных типов поведения отдельной личности и исследуемой группы в целом.

**Контракт о найме руководителя предприятия**

Особая форма трудового договора, заключаемого между министерством, ведомством или другим органом, которому делегированы права собственника по управлению данным предприятием, и руководителем путем подписания с ним контракта и назначения его на должность. В к. отражаются срок его действия, результаты производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия, которые должен обеспечить руководитель, права, обязанности и ответственность сторон, условия организации и оплаты труда, социально-бытовые и другие условия, основания расторжения к. К. подписывают руководитель высшего органа и лицо, назначаемое на должность. Споры между сторонами контракта рассматриваются в порядке, установленном действующим законодательством.

**Контроль исполнения**

Непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.

**Конфликт**

Осознанное столкновение, противоборство людей, групп, исключаящих друг друга потребностей, интересов, целей, типов поведения, установок. Различают **к.** внутриличностный, межличностный и межгрупповой, которые социально обусловлены и опосредованы индивидуальными особенностями психики людей. Различают предпосылки, источники, причины, ситуации, инициаторов, виновников и жертв **к.** Основной путь предупреждения и разрешения **к.** — подчинение личных, групповых и коллективных интересов общенародным; саморегуляция; совершенствование стиля общения, совместной деятельности.

**Культура производства**

Совокупность нормативных требований к технико-экономическому, организационному и эстетическому уровню производства. **К. п.** предполагает внедрение прогрессивной техники и технологии, научной организации труда, систематическое улучшение условий труда, обеспечение персонала надлежащими бытовыми условиями, повышение профессионального мастерства работающих и др.

**Л****Лидерство**

Отношения доминирования, подчинения влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Различают различные стили (авторитарный, либеральный, демократический) и теории **л.** (харизматическую, интерактивную, ситуационную, синтетическую). Существенное значение для понимания **л.** и его эффективности имеет уровень группового развития.

**Личность**

Устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида, продукт индивидуального и общественного развития, включения индивидов в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения. **Л.** формируется в процессах направленного воспитания и социализации индивидов. **Л.** характеризуется активностью; направленностью (устойчивой системой мотивов-интересов, убеждений и т. д.); глубинными смысловыми образованиями, формирующимися в совместной деятельности; степенью осознанности своих отношений к действительности (установок, диспозиций и т. д.).

**Личные дела работников**

Заполняются на руководителей, специалистов, служащих, материально ответственных лиц и представляют собой набор различных документов, характеризующих биографические, деловые и личные качества работника. **В л. д. р.** включаются личный листок по учету кадров, автобиография, копии дипломов, удостоверений, характеристики, аттестационные листы и др.

**Личные карточки работников**

Заполняются отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную и сезонную работу, на основании опроса рабочего или служащего и соответствующих документов: паспорта, диплома, трудовой книжки, удостоверения и др.

**Личный листок по учету кадров**

Заполняется собственноручно руководителями, специалистами, служащими и материально ответственными лицами. В нем содержатся следующие сведения: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; место рождения; национальность; социальное происхождение; образование и специальность; владение иностранными языками; ученая степень, ученое звание; наличие научных трудов и изобретений; выполняемая работа с начала трудовой деятельности; наличие государственных наград; участие в работе выборных органов; пребывание за границей; отношение к воинской обязанности и воинское звание; семейное положение; домашний адрес.

**Личный пример руководителя**

Один из социально-психологических факторов и методов воздействия субъекта управления (руководителя) на его объект (коллектив или личность). Относится к так называемым косвенным методам руководства, при использовании которых руководитель не дает прямых указаний и в определенной ситуации действует сам в полном соответствии с нормами поведения, которые он считает необходимым воспитывать у подчиненных.

**Мандат**

Документ, удостоверяющий права и полномочия какого-либо лица (например, депутатский м.).

**Мастера производственных участков**

Наиболее многочисленный отряд командиров производства. На должности м. п. у. принимаются лица, имеющие высшее образование, а также способности к работе с людьми.

**Менеджер**

Профессиональный управляющий; специалист по управлению производством, обладающий исполнительской властью и не являющийся владельцем компании.

**Менеджмент**

Управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).

**Менеджмент кадровый**

Система организации управления персоналом; выполняет функцию управления по координации (согласованию) действий в области кадровой работы. Ядро м. к. составляют менеджеры по кадрам — руководящие работники (управляющие) служб кадров, подготовки кадров, социального развития, организации труда различного уровня управления. М. к. — это совокупность принципов, методов, средств и форм управления персоналом, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности кадровой работы.

**Методика кадровой работы**

Совокупность методов и приемов целесообразного проведения работы с персоналом.

**Методы определения потребности в специалистах**

а) штатно-номенклатурный метод. Основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. Позволяет определить как количественную сторону потребности в специалистах (на основании штатных расписаний), так и качественную (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста); б) метод расчета коэффициента насыщенности; рассчитывается как отношение количества специалистов на 1 тыс. работников или 1 млн у. е. объема производства; в) нормативный метод. Предполагает разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, обеспечивающих оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, предприятия, организации с учетом организационно-технических условий конкретного производства.

**Методы подбора руководителей**

а) прогностические (изучение личного дела и других документов, беседа, изучение общественного мнения, психологическое тестирование, экспертные оценки и др.); б) практические (временное замещение руководителя на период его отсутствия, стажировка, дублерство и т. д.); в) лабораторные (деловые игры, разбор конкретных хозяйственных ситуаций, социально-психологический тренинг).

**Методы психологии кадровой работы**

Средства социально-психологического познания закономерностей и особенностей работы с персоналом. Подразделяются так: а) методы эмпирического исследования (наблюдение, беседа, изучение документов, тестирование, эксперимент); б) методы моделирования (аппаратурные, знаковые и др.); в) управленческо-воспитательные или активные методы (ситуационно-ролевые игры, социально-психологический тренинг и др.).

**Методы управления персоналом**

Подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические. К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадра, а также источников ее обеспечения и др. Организационно-распорядительные методы представляют собой различные способы воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников и т. д.). Социально-психологические методы представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников.

**Метрика**

Свидетельство о рождении, составленное на основании соответствующей записи в метрической книге (принятое название — Книга записи актов гражданского состояния).

**Механизм управления кадрами**

Включает различные государственные и общественные формирования: советы народных депутатов и государственные администрации различного уровня;

профсоюзные органы; органы по труду и социальным вопросам; центры занятости населения; кадровые службы предприятий, организаций и учреждений; государственную службу.

### **Механизмы подбора кадров управления**

Механизм свободного подбора (первый) состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности. Недостатки свободного подбора состоят в ограничении круга лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудности соблюдения единых для всего аппарата требований. Второй механизм функционирует в соответствии с установленными формальными критериями, например номенклатурой должностей, общеотраслевыми квалификационными характеристиками должностей служащих и т. п. Недостаток данного механизма состоит в том, что практически невозможно определить полный и точный перечень необходимых требований к соответствующему работнику. Третий механизм основывается на принципе конкурсности претендентов на должность. Преимущества этого механизма заключаются в гласности, которая создает необходимые условия для контроля общественности за проведением кадровой политики, а также в предоставлении возможности широкому кругу лиц принять участие в конкурсе. Особой, но наиболее близкой к данному механизму формой замещения руководящих должностей является выборность руководителей.

### **Миграция рабочей силы**

Перемещение трудоспособного населения из одних населенных пунктов в другие, связанное с переменой места проживания и работы. **К м. р. с.** относятся как перемещения на постоянное или длительное местожительство, так и переезды на относительно короткий срок. Понятие “**м. р. с.**” включает также сезонную миграцию, вызванную необходимостью дополнительного привлечения рабочей силы в определенные отрасли хозяйства в период сезонных работ. Особый характер носит маятниковая миграция, т. е. регулярные передвижения рабочей силы из одного населенного пункта в другой на работу и с работы.

### **Министерство**

Центральный орган государственного управления, осуществляющий руководство определенной отраслью народного хозяйства.

### **Моделирование**

Метод изучения объекта с помощью построения и анализа соответствующих моделей. **М.** включает: 1) предварительный анализ исследуемого объекта; 2) построение модели; 3) изучение модели; 4) “перенос” полученной информации на моделируемый объект; 5) анализ ее достоверности; 6) корректировку модели. Модель представляет собой логическое или математическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта, процесса или явления.

### **Молодые рабочие**

Выпускники профессионально-технических училищ, направляемые на предприятия и в организации в соответствии с положениями о распределении выпускников профессионально-технических учебных заведений.

### **Молодые специалисты**

Выпускники вузов и техникумов, направляемые на предприятия и в организации в соответствии с положениями о распределении и использовании выпускников высших учебных заведений.



**Мотивация**

Совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели. **М.** тесно связана с потребностями человека и сопровождается переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями. При этом цель и мотив не совпадают. Например, у работника появилась цель сменить место работы, мотивы же могут быть различными: а) улучшить свое положение; б) приблизить место работы к месту жительства; в) избежать возможных неприятностей и т. д.

**Н****Набор кадров**

Процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее на предприятии или в организации не работавших и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**Наказание**

Способ воспитания личности или группы. Психологически **н.** позволяет наказуемому понять недопустимость совершенного им; страх повторного **н.**, объединяясь с этим пониманием, становится психологическим барьером для повторного совершения подобных действий. Взыскание — мера **н.**

**Наставничество**

Специфическая непрофессиональная педагогическая деятельность, направленная на формирование у молодежи активной жизненной позиции, устойчивых профессиональных ориентаций, создание условий для полной социально-психологической адаптации в трудовом коллективе. Основные формы **н.**: индивидуальная (работа наставника с одним подшефным); бригадная (группой молодых рабочих руководит бригадир-наставник); коллективная (коллектив рабочих обучает и воспитывает новичков); шефство предприятий над учащимися школ и ПТУ.

**Научная организация труда (НОТ)**

Рационализация организации труда на основе достижений науки и передового производственного опыта. **НОТ** применяется как средство повышения производительности труда и эффективности производства. В рамках предприятий **НОТ** включает рациональную расстановку работников, совершенствование приемов и методов труда, разработку более эффективных форм и методов материального и морального стимулирования, внедрение удобных для работников режимов трудового дня (недели), улучшение нормирования труда и др. Совершенствование организации труда — одно из необходимых условий интенсификации производства.

**Начальник отдела кадров**

Должен иметь высшее образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет. Должен знать методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава; перспективы развития отрасли и предприятия, основные технологические процессы производства продук-

ции предприятия; порядок разработки планов комплектования кадрами; Положение о порядке назначения и выплаты государственных пособий; порядок оформления, приема, перевода и увольнения работников, ведения и хранения их трудовых книжек, личных дел, оформления пенсий работникам предприятия и их семьям; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; основы профориентационной работы; основы социологии, основы психологии труда; основы экономики, научной организации труда, организации производства и управления; трудовое законодательство; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты. Таким образом, структура профессионально необходимой подготовки организатора кадровой работы включает шесть основных отраслей знаний: основы технологии производства, экономики труда, трудового законодательства, социологии и психологии, производственной педагогики, организации делопроизводства.

#### **Начальник отдела организации труда и заработной платы**

Должен иметь высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в области организации труда и заработной платы не менее 5 лет. Должен знать постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации труда, заработной плате и управлению производством; трудовое законодательство; экономику труда; экономику и организацию производства; порядок разработки планов по труду и заработной плате; основы научной организации труда, планирования социального развития коллектива; условия эффективного применения форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования; квалификационные характеристики работ, профессий рабочих и должностей служащих; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов служащим, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета премий; методы планирования, учета и анализа показателей по труду и заработной плате; порядок разработки и утверждения положений о подразделениях, должностных инструкций работникам; системы организационно-распорядительной документации; методы изучения использования рабочего времени, передовых приемов и методов труда; основы технологии производства; основы социологии; основы психологии труда; основы профессиографии; формы и методы профессиональной ориентации; технические средства, применяемые для исследования приемов и методов труда, измерения затрат рабочего времени, расчета технически обоснованных норм; отечественный и зарубежный опыт организации, оплаты труда и управления производством; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

#### **Начальник отдела подготовки кадров**

Должен иметь высшее образование и стаж работы по подготовке кадров на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет. Должен знать методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам подготовки и повышения квалификации кадров на производстве; перспективы развития отрасли и предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; формы, виды и методы профессионального обучения; методы планирования, порядок разработки планов подготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической доку-

ментации; системы оплаты труда преподавателей и инструкторов производственного обучения; условия материального обеспечения кадров, направляемых на обучение с отрывом от производства; порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; основы экономики, научной организации труда; организации производства и управления; основы социологии, основы психологии; основные принципы, формы и методы трудового обучения и воспитания учащихся, привлечения их к производительному труду, профессиональной ориентации молодежи; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

#### **Начальник отдела социального развития**

Должен иметь высшее образование (экономическое, социологическое, психологическое) и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях не менее 5 лет. Должен знать постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов и другие руководящие, методические и нормативные материалы по решению социальных вопросов; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия, перспективы его развития; социологию труда; методы изучения общественного мнения и проведения социологических исследований; порядок и методы разработки планов и программ социального развития коллектива предприятия; организацию управления социальным развитием трудовых коллективов; отраслевые социальные требования и нормативы; психологию труда, инженерную и социальную психологию; методы проведения анализа развития социальных процессов и хода выполнения социальных программ; формы и системы заработной платы, материального стимулирования; отечественный и зарубежный опыт решения социальных вопросов; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

#### **Недисциплинированность**

Свойство личности, выраженное в нежелании выполнять социальные нормы поведения, являющееся часто недостатком воспитания (в частности, волевых навыков).

#### **Непрерывное обучение рабочих**

Организуется через подготовку новых рабочих (первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии); переподготовку (переобучение) рабочих (организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства); обучение рабочих вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации рабочих. Периодичность и последовательность прохождения рабочими различных видов и форм обучения устанавливаются предприятием с учетом личных интересов работников и производственной необходимости.

#### **Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов**

Включает в себя повышение их квалификации и переподготовку. Установлены следующие основные виды обучения: систематическое самостоятельное обучение работников (самообразование); краткосрочное обучение; длительное периодическое обучение; стажировка на передовых предприятиях, в ведущих науч-

ных организациях и высших учебных заведениях; обучение в целевой аспирантуре, докторантуре. Переподготовка — получение новой специальности. Обучение руководящих работников проводится при любых должностных перемещениях, переподготовка — при перемещении или зачислении в резерв более высокой группы должностей, повышение квалификации — при перемещении внутри данной группы должностей.

### **Номенклатура**

1) совокупность или перечень названий, терминов, понятий, употребляемых в какой-либо отрасли науки, техники и т. д.; 2) круг должностных лиц, назначение или утверждение которых относится к компетенции какого-либо вышестоящего органа.

### **Номенклатура дел**

Утвержденный в установленном порядке систематизированный список наименований дел, заводимых в делопроизводстве кадровой службы с указанием сроков хранения. До составления **н. д.** в отделе кадров проводится следующая работа: определяются документы для включения в номенклатуру и наименования дел; устанавливается порядок расположения дел (их последовательность); назначаются сроки хранения дел и определяется система их индексации; оформляется, согласовывается и утверждается **н. д.** отдела.

### **Номенклатура должностей**

Совокупность требований к рабочему месту руководителя и специалиста, а также к их профессионально-квалификационному уровню. Основными показателями должностей являются: функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте; определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности; специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей; стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемый для выполнения данных работ.

### **Норма времени**

Научно обоснованная, регламентированная величина затрат рабочего времени на производство единицы продукции (работы), определяемая в человеко-часах (минутах, днях).

### **Норма выработки**

Количество продукции (работы), которое должно быть произведено в единицу времени одним или несколькими исполнителями соответствующей квалификации в определенных условиях. Измеряется в натуральных единицах и является величиной, обратно пропорциональной норме времени. Уменьшение (увеличение) нормы времени приводит к соответствующему увеличению (уменьшению) **н. в.**

### **Норма обслуживания**

Максимальное количество рабочих, необходимое для обслуживания одного агрегата в течение смены, или количество механизмов, приборов, обслуживаемых одним работником в определенных организационно-технических условиях. **Н. о.** применяются для определения численности основных рабочих в отраслях и производствах с аппаратурными процессами (в химической, металлургической, нефтеперерабатывающей промышленности и др.).

**Норма управляемости**

Регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек.

**Нормирование труда**

Установление норм затрат труда на изготовление единицы продукции или выработки продукции в единицу времени; составная часть научной организации труда. Установлены следующие основные виды норм: нормы времени; нормы выработки; нормы обслуживания; нормы численности персонала.

**Обеспечение социальное**

Система мер, связанных с удовлетворением специфических потребностей пожилых людей, престарелых и инвалидов, направленных на восстановление и сохранение их социальных связей и отношений, активное содействие в осуществлении, защите и охране прав этих категорий населения.

**Образование**

Социальный институт, выполняющий экономическую, социальную и культурную функции в обществе. Экономическая функция **о.** состоит в формировании социально-профессиональной структуры работника, владеющего необходимыми знаниями и навыками. Социальная функция **о.** заключается в участии в процессах социализации личности, воспроизводстве социально-статусной структуры общества. Культурная функция **о.** заключается в том, чтобы использовать ранее накопленную культуру в целях социализации индивида, формировать его творческие способности.

**Общая и дополнительная потребность предприятия в специалистах**

Представляет собой сумму  $A = Ч_c + Д$ , где  $A$  — общая потребность в специалистах;  $Ч_c$  — численность специалистов, имеющихся в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода;  $Д$  — дополнительная потребность в специалистах. Расчет дополнительной потребности предусматривает определение потребности на прирост должностей в связи с тремя основными моментами: развитием производства; частичной заменой практиков, занимающих должности специалистов; возмещением естественного выбытия работников.

**Общая потребность предприятия в кадрах (Ч)**

Определяется отношением объема производства ( $O_n$ ) к запланированной выработке на одного работающего ( $B$ ):  $Ч = O_n : B$ . Исходные данные для определения **О. п. п. в к.:** производственная программа, нормы выработки, планируемое повышение производительности труда, структура работ. Кроме общей выделяют еще дополнительную потребность в кадрах, которая представляет собой разность между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода.

**Общественное мнение**

Выраженное в форме определенных суждений, идей и представлений отношение социальных групп к явлениям или проблемам социальной жизни, затрагивающим общие интересы. **О. м.** формируется под влиянием всех средств массового воздействия (радио, прессы, телевидения), хотя может возникать и стихийно под влиянием тех или иных жизненных обстоятельств и ситуаций.

**Оклад должностной**

Установленный в соответствии со штатным расписанием размер месячной заработной платы работника при повременной системе оплаты труда. **О. д.** устанавливаются руководящим, научным работникам, специалистам, служащим, младшему обслуживающему персоналу, работникам охраны, а также некоторым рабочим.

**Оплата труда**

Материальное, преимущественно денежное, вознаграждение работников в общественном хозяйстве в соответствии с экономическим законом распределения по количеству и качеству труда. **О. т.** принимает форму заработной платы и выплат из фонда материального поощрения в государственном секторе и различных форм оплаты труда в кооперативах.

**Опросы**

Метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. С помощью **о.** получают как событийную (фактическую) информацию, так и сведения о мнениях, оценках и предпочтениях опрашиваемых. **О.** должны взаимно перепроверяться, а также дополняться контент-анализом документов и другой социальной информацией.

**Организационная структура**

Логическое соотношение исполнительных и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

**Организационная техника (оргтехника)**

Комплекс технических средств для механизации и автоматизации управленческих работ. К средствам **о. т.** относятся устройства для обработки информации, средства составления, копирования и размножения документов (компьютеры, сканеры, пишущие машинки, копировальное оборудование); средства микрофильмирования; информационно-поисковые системы (картотеки, световые таблицы и т. п.); средства связи (аппаратура телеграфной и телефонной связи, факс-модемы, промышленное телевидение и др.).

**Организационно-распорядительная документация**

Включает три группы документов: 1) организационные (положения, инструкции, правила, уставы); 2) распорядительные (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания); 3) справочно-информационные (письма, отчеты, акты, протоколы, обзорные и докладные записки, перечни, справки, списки).

**Организация конкурсов специалистов**

Проводится с целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия создаются конкурсные комиссии, основная задача которых — дать рекомендации администрации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Назначение по результатам конкурсов проводится руководителем предприятия с учетом решения конкурсной комиссии.

**Организация учета использования рабочего времени**

Обеспечивает контроль: а) за своевременной явкой работников на работу, выявлением всех неявившихся и опоздавших; б) за нахождением работников в рабочее время на рабочих местах, а также своевременным уходом и приходом работ-

ников во время обеденного перерыва; в) за своевременным уходом работников с работы по окончании рабочего дня или смены; г) за фактически отработанным временем, временем простоев и другими видами недоиспользования рабочего времени.

### **Организация формальная и неформальная**

Формы отношений внутри коллектива. Первая означает систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами, распоряжениями, и предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников в рамках трудового коллектива. Вторая в значительной степени основана на личных отношениях работников, совпадении или расхождении их интересов и ценностных ориентаций.

### **Органы государственного управления**

Звенья государственного аппарата, осуществляющие непосредственное руководство хозяйственным, социально-культурным и административно-политическим строительством.

### **Основные направления работы с персоналом**

1) совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники; 2) совершенствование систем комплектования, подбора, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структур; 3) укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе всемерного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; 4) повышение творческой инициативы и общественной активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством.

### **Основные профессионально значимые качества личности организатора кадровой работы**

Гражданская и эмоциональная зрелость; социально-психологическая направленность личности; развитые познавательные, организаторские и коммуникативные способности; профессионально необходимые знания, умения и навыки (при ведущей роли социально-экономических и психолого-педагогических знаний).

### **Основные формы профессионального продвижения рабочих**

1) продвижение рабочих, занятых на работах с преобладанием тяжелого ручного, неквалифицированного труда, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда; 2) установление очередного квалифицированного разряда; 3) овладение второй или смежной профессией; 4) назначение бригадиром; 5) выдвижение рабочих, получивших соответствующее образование, на инженерно-технические и управленческие должности.

### **Отбор психологический**

Принятие решения о зачислении кандидатов, которые по результатам психологических испытаний наиболее пригодны к последующей деятельности (профессиональной, учебной, спортивной и т. д.). **О. п.** предшествуют определению психологических требований к кандидату и подбор методик испытаний на основе анализа его будущей деятельности. Одновременно с **о. п.** нередко проводят медицинский отбор, и их данные дополняют друг друга.

**Отношение к труду**

Социально обусловленное, относительно устойчивое состояние познавательной, эмоциональной и поведенческой готовности личности реагировать на всю совокупность элементов процесса труда. Рассматривается как существенная черта личности, являющаяся результатом социального опыта. На предприятиях и в организациях существуют три типа **о. к т.**: положительное, неопределенное и отрицательное. **О. к т.** — результат влияния на личность всех элементов трудового процесса.

**Отрасль хозяйства**

Качественно однородная совокупность предприятий, объединений и других хозяйственных единиц. При отнесении предприятий, видов производств и услуг к той или иной отрасли учитываются экономическое назначение продукции (услуг), однотипность используемого сырья и материалов, наличие характерных для данной отрасли технологических процессов и соответствующей технической базы, профессионального и квалификационного состава кадров.

**Паспорт**

Документ, выдаваемый государством для удостоверения личности своих граждан; регистрационный и технологический документ, содержащий основные сведения о предприятиях, зданиях, оборудовании и т. д.

**Педагогика**

Наука о воспитании человека. Раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, его роль в жизни общества и развитии личности, процесс образования и обучения. Включает теорию воспитания, дидактику, школоведение. Одной из ее отраслей является производственная педагогика — важная составляющая профессиональной подготовки организатора работы с персоналом.

**Пенсия**

Регулярная денежная выплата в качестве материального обеспечения по старости, инвалидности, за выслугу лет, при потере кормильца; пенсии выплачиваются из общественных фондов потребления.

**Первичные документы по учету кадров**

Включают приказы (распоряжения) о приеме на работу, об увольнении, о переводе на другую работу, записки о предоставлении отпусков, на основании которых делаются соответствующие записи в учетных документах (личных карточках, трудовых книжках и др.).

**Переподготовка кадров**

Получение нового специального образования (профессии, специальности) с целью оперативного обеспечения персоналом новых направлений научно-технического и социального прогресса, а также перемещения кадров из устаревших сфер деятельности в современные.

**Персонал**

Весь личный состав предприятия, учреждения, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий **п.**).



**Персонал управления**

Совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления.

**Перспективный план работы с кадрами**

Содержит три основных раздела: 1) мероприятия по совершенствованию кадрового состава (показатели качественного состава кадров, анализ их обновления и расчет перспективной потребности, определение источников комплектования кадрами, определение требований к различным категориям работников, оценка кадров и создание резерва на выдвижение, работа с молодыми специалистами и др.); 2) мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования; 3) мероприятия по воспитанию кадров (культурно-массовая и воспитательная деятельность, работа в рабочих общежитиях, укрепление дисциплины, сокращение текучести кадров, наставничество и др.).

**Планирование кадровой работы**

Важное средство управления системой работы с персоналом. Теоретической основой **п. к. р.** являются государственные решения по вопросам социально-экономической и кадровой политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой **п. к. р.** являются планы экономического и социального развития трудовых коллективов. Основные виды **п. к. р.**: долгосрочное (охватывает период 10–15 и более лет), перспективное (период 5 лет) и текущее (от одного года).

**Планирование социального развития**

Метод социального управления. Цели и система показателей **п. с. р.** фиксируются в такой структуре: изменение социальной структуры коллектива; улучшение условий труда и охрана здоровья; организация досуга трудящихся; совершенствование оплаты и стимулирования труда; улучшение жилищных и культурно-бытовых условий жизни; развитие социальной активности трудящихся и их участие в управлении.

**Поведение**

Наблюдаемая извне активность человека; деятельность, имеющая природные предпосылки, но по существу общественная, ориентируемая преимущественно социальными потребностями, нормами и правилами совместной жизни людей, системой социальных и культурных ролей, общим языком и протекающая в условиях взаимодействия с факторами физической и социальной среды. Различают **п.** вербальное (речевое) и невербальное (жесты, позы, оформление внешности и др.).

**Повышение квалификации работников**

Любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков какого-либо конкретного вида деятельности. Потребность в **п. к. р.** определяется постоянным изменением стоящих перед ними задач и условий труда, связанных как с совершенствованием средств производства, так и с должностным ростом.

**Подбор кадров**

Определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия выполняемой работе. При **п. к.** учитываются желание

или нежелание кандидата заниматься данной деятельностью, способность эффективно осуществлять данную деятельность и потребность предприятия в таких работниках. При **п. к.** учитываются также морально-этические, половозрастные и психологические особенности конкретного человека (темперамент, характер, способности, направленность личности). Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.

**Пост**

Ответственная административная должность.

**Практикант**

Человек, проходящий производственную практику.

**Предмет управления кадрами (как научно-практического направления)**

Изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования социотехнических систем.

**Предприятие государственное**

Основное звено народнохозяйственного комплекса; является товаропроизводителем, производит и реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги в соответствии с планом и договорами на условиях полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления. Является юридическим лицом.

**Президент**

Глава государства в большинстве стран с республиканской формой правления; выборный руководитель некоторых обществ, учреждений (например, **п.** Академии наук); высшее должностное лицо компании, корпорации, ассоциации.

**Премирование**

Форма оплаты по труду, при которой за выполнение (перевыполнение) определенных показателей выплачивается дополнительное вознаграждение (премия) сверх установленной заработной платы.

**Премьер-министр**

Глава правительства, председатель Кабинета Министров.

**Приказ**

Правовой акт, издаваемый единолично руководителем предприятия, организации, учреждения. Является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются **п.** по личному составу (кадрам) и по вопросам общей деятельности.

**Приказы по личному составу**

Документы о назначениях, перемещениях, освобождениях, поощрениях и т. д. Проекты **п. по л. с.** готовят работники по кадрам на основе документов о приеме на работу, докладных записок, заявлений работников и др. Пункты **п. по л. с.** располагаются обычно в следующем порядке: назначение на должность, принятие на работу, перемещение, освобождение от работы, предоставление отпусков, поощрения, взыскания. **П. по л. с.** имеют отдельную нумерацию и регистрацию, которая исчисляется с начала каждого календарного года.

**Принципы кадровой работы**

1) преемственность кадров на основе систематического подбора энергичных, творческих работников; 2) обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации персонала; 3) четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника; 4) сочетание опытных работников с молодыми кадрами; 5) обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе объективных критериев оценки их деятельности и личностных качеств; 6) сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

**Принципы управления**

Основные положения, определяющие построение и функционирование системы управления всеми сферами деятельности и отраслями.

**Прогнозирование**

Научно обоснованное исследование перспектив какого-либо явления (социального, экономического, природного и др.). Для **п.** используются методы экстраполяции, моделирования, опроса экспертов, исторической аналогии и др. Различают **п.** краткосрочное (от 1–2 до 5 лет) и долгосрочное (на 10–15 лет и более).

**Прогнозирование в управлении кадрами**

Предварительная стадия планирования кадровой работы, служащая основой подготовки плановых решений и заданий. Применяется для предсказания изменения структуры и динамики работы с персоналом в будущем на основе анализа прошлого и настоящего и исходит из целей развития предприятия, организации, отрасли, которых необходимо достичь на определенном перспективном этапе. **П. в у. к.** строится на основе переработки необходимой информации. Предусматривает следующие основные этапы: а) ретроспекцию — изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 5–10 лет); б) диагноз — определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования; в) выбор метода (с помощью аппарата математической статистики или экспертных оценок); г) прогноз — предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве.

**Программирование**

Наука, занимающаяся разработкой средств и методов подготовки программ для ЭВМ; составление программ для решения задач на ЭВМ, выбор метода решения, приведение уравнений к виду, удобному для решения на ЭВМ, подготовка исходных данных для постановки задачи, требующей решения.

**Программно-целевое управление**

Управление, ориентирующееся на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы, развитии той или иной отрасли либо региона в заранее установленные сроки. Основные этапы **п.-ц. у.**: формулировка цели программы; расчленение цели на отдельные задачи (формирование дерева целей); обоснование альтернативных средств достижения целей; оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей; адаптация целевой части программы к изменяющимся условиям.

**Промышленно-производственный персонал**

Работники, непосредственно участвующие в производстве, а также занятые его обслуживанием. В состав **п.-п. п.** входят рабочие, ученики, инженерно-техни-

ческие работники, служащие, младший обслуживающий персонал, работники охраны.

### **Протекционизм**

Прием на работу, в учебные заведения и другие учреждения, продвижение по службе по личному знакомству, родству, личной преданности, симпатии, а также под неофициальным давлением групп, влиятельных административных и общественных лиц. Истоками **п.** является придание межличностным взаимоотношениям, связям, интересам семьи, отдельных групп и лиц, их целям большей значимости и ценности, чем интересам трудового коллектива, организации, общества в целом, а нередко и противопоставление им. Основной путь борьбы с **п.** — проведение научно обоснованной кадровой политики.

### **Профессиография**

Описание (составление профессиограмм) и классификация существующих профессий по различным критериям (техническому, экономическому, педагогическому, медицинскому, психологическому).

### **Профессиональная адаптация**

Адаптация работников к условиям профессиональной (социальной и физической) среды. Ее первый этап осуществляется в процессе профессионального обучения, второй и последующие — при работе на производстве.

### **Профессиональная консультация**

Научно организованное информирование о профессиях, предназначенное главным образом для молодежи с целью практической помощи в выборе профессии с учетом склонностей, интересов и сформировавшихся способностей, а также потребностей отраслей хозяйства. **П. к.** должна располагать сведениями о роли и перспективах каждой профессии, о потребности в кадрах, содержании трудовой деятельности, социально-экономическом и санитарно-гигиеническом статусе профессий, путях профессионального обучения, с одной стороны, и о требованиях, которые предъявляет профессия к человеку, его психическим особенностям, о медицинских и физиологических показаниях и противопоказаниях к профессии — с другой. **П. к.** является одним из звеньев профессиональной ориентации.

### **Профессиональная ориентация**

Комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодежи в соответствии с желаниями, склонностями и способностями и с учетом потребности в специалистах отраслей хозяйства и общества в целом. **П. о.** включает в качестве звеньев (этапов) профессиональную информацию и пропаганду; профессиональное консультирование; профотбор (или отбор психологический); профессиональную и социальную адаптацию работников.

### **Профессиональная подготовка**

Система организационных и педагогических мероприятий, обеспечивающая формирование у личности профессиональной направленности, знаний, навыков, умений и профессиональной готовности.

### **Профессиональная пригодность**

Совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде. **П. п.** формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

**Профессионально-квалификационная мобильность кадров**

Процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из групп работников малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.

**Профессионально необходимые качества руководителя**

Индивидуально-личностные и социально-психологические особенности человека, в комплексе обеспечивающие успешность его работы по управлению трудовым коллективом. Эти качества изучаются с помощью метода экспертных оценок и специально разработанных психологических тестов. При изучении **п. н. к. р.** наиболее продуктивным оказывается функционально-деятельностный подход, т. е. выявление искомым качеств на основе анализа структуры деятельности руководителей определенного ранга. Сравнение уровней развития выявленных качеств в группах успешных и неуспешных руководителей позволяет составить эталонный профиль для каждой должностной позиции.

**Профессия**

Род трудовой деятельности, являющийся обычно источником существования и требующий наличия определенных знаний, умений и навыков, которые обеспечиваются обучением в соответствующих (по профилю) учебных заведениях или непосредственно на производстве.

**Профотбор**

Отбор людей для профессионального обучения или для выполнения определенной трудовой деятельности. Осуществляется на основе изучения жизненного пути личности, ее направленности, состояния здоровья, уровня развития профессионально важных качеств и подготовленности, характера способностей (по данным психологического обследования). Цель **п.** — достичь наибольшего соответствия профессии индивидуально-психологическим качествам человека.

**Процедура принятия решения о выдвижении работника**

Предусматривает: а) наличие нескольких кандидатов на конкретную должность; б) оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; в) сравнительный анализ оценок качеств претендентов для выбора наиболее достойного; г) изучение и учет общественного мнения о каждом кандидате на выдвижение; д) назначение на должность наиболее достойного кандидата.

**Психодиагностика**

Область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности. **П.** располагает множеством методик, специализированных по областям применения: аномалии — норма; образовательно-возрастные уровни; учебная, профессиональная, спортивная деятельность и др. Методики **п.** условно делятся на четыре вида: анкеты, позволяющие выявить основные установки, отношения, предпочтения и т. п.; проективная техника; психофизиологические методики; психологические тесты.

**Психологическая культура общения**

Система знаний и навыков тактичного поведения в различных ситуациях общения. **П. к. о.** выражается в оптимальном стиле общения, который предполагает

обязательное владение внешними манерами поведения, коммуникативными умениями, выразительностью и нестандартностью средств общения.

### **Психология кадровой работы**

Новая отрасль научного знания, имеющая выраженную теоретико-прикладную направленность и развивающаяся на методологическом фундаменте общей теории управления и организации, общей и социальной психологии, а также некоторых прикладных областей психологической науки. Содержанием **п. к. р.** является реализация психологического подхода к решению управленческих проблем в области подбора, подготовки, расстановки и рационального использования кадров общественного производства. Предметом **п. к. р.** являются психологические, социально-психологические и социологические аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания работников в условиях трудовой деятельности. Основная цель **п. к. р.** — вооружить организаторов кадровой работы и хозяйственных руководителей социолого-психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данной деятельности, а также повышения научного уровня и эффективности работы с кадрами на производстве.

### **Психология управления**

Раздел психологии, изучающий закономерности организации и осуществления управленческой деятельности. **П. у.** направлена на обеспечение оптимальных психологических условий, структурных основ механизма управления (проектирование организационных структур и функциональных систем, создание программ управленческих воздействий) и динамические аспекты механизма управления (совершенствование социально-психологического климата, повышение коммуникативной компетентности управленцев, преодоление психологических барьеров при осуществлении нововведений и т. д.).



### **Работоспособность**

Потенциальная возможность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов человека. Различают **р.** максимальную, оптимальную и сниженную. Стадии **р.**: вработывание, оптимальная **р.**, некомпенсируемое и компенсируемое утомление, конечный “порыв”.

### **Рабочая сила**

Совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг. **Р. с.** характеризует уровень и качество работников. Общество в плановом порядке организует подготовку **р. с.**, определяет потребность в ней и распределяет по отраслям хозяйства, обеспечивая рациональную занятость трудоспособного населения.

### **Рабочее время**

Установленное в соответствии с законом время, в течение которого трудящийся должен выполнять свои трудовые обязанности на предприятии, в учреждении, организации; продолжительность участия работника в общественно организованном труде. **Р. в.** измеряется продолжительностью отработанного времени в течение рабочего дня, недели, месяца, года.

**Рабочее место**

Зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм, оснащенная необходимыми средствами для трудовой деятельности одного исполнителя. **Р. м.** оснащаются основным и вспомогательным оборудованием (например, станки, аппараты, приборы, механизмы, энергетические установки) и технологической оснасткой (инструмент, приспособления, столы, верстаки, тумбочки, шкафы, стулья и т. п.). Различают **р. м.** рабочих, инженерно-технических и административно-управленческих работников.

**Рабочее место руководителя**

Место приложения труда, оснащенное соответствующим оборудованием, средствами оргтехники и другими принадлежностями, необходимыми для наиболее эффективного выполнения возложенных обязанностей. Оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей, для совещаний и отдыха.

**Рабочие**

Лица, непосредственно создающие материальные блага, воздействующие на предметы труда с помощью орудий производства, занятые ремонтом оборудования, перемещением грузов, уборкой производственных помещений.

**Развитие (формирование) коллектива**

Процесс развития и совершенствования характеристик коллектива. Главным критерием является выполнение коллективом функций субъекта управления и воспитания. На низшей стадии **р. к.** все требования исходят только от руководителя; на второй они принимаются и предъявляются активом; на третьей коллектив как единое целое становится источником требований к личности и реальной воспитательной силой.

**Рапорт**

Устный или письменный доклад по установленной форме при обращении к руководству по различным вопросам служебной деятельности; доклад, сообщение о выполнении взятых на себя обязательств.

**Распоряжение**

Акт государственного управления, изданный (в пределах компетенции) правительством, местными органами власти, а также должностным лицом для решения вопросов оперативного управления. Как правило, **р.** является индивидуальным актом, и срок его действия обычно ограничен.

**Режим труда и отдыха**

Научно обоснованное взаимодействие труда и отдыха, снижающее усталость, предупреждающее переутомление и обеспечивающее высокую эффективность и результативность труда.

**Резерв руководящих кадров**

Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в профессиональной деятельности.

**Резолюция**

Заключение, распоряжение должностного лица на деловой бумаге.

**Реквизиты**

Обязательные данные, установленные законом или положениями для документов; отсутствие в документе хотя бы одного из **р.** лишает его держателя возможности использовать документ для предназначенной цели.

**Рекомендация**

Письменный или устный благоприятный отзыв; совет, указание.

**Реорганизация**

Переустройство, перестройка, преобразование; **р.** юридического лица — прекращение функционирования юридического лица (объединение, слияние) без ликвидации дел и имущества.

**Ресурсы трудовые**

Часть населения страны, обладающая совокупностью физических и духовных способностей, общеобразовательными и профессиональными знаниями для работы в народном хозяйстве, включая население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

**Референт**

Лицо, делающее, читающее реферат; должностное лицо, являющееся докладчиком, консультантом по определенным вопросам.

**Ротация кадров**

Процедура назначения, в рамках которой место работы, должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).

**Руководитель**

Лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. **Р.** несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность. В отличие от лидера **р.** обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет коллектив в других организациях.

**Руководство**

Форма управления, осуществляемая через систему субъектных отношений; по природе **р.** связано с лидерством, но не идентично ему.

**Руководство персоналом**

Влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников или коллектив, побуждающее их выполнять полученные задания и работать для достижения поставленных целей.

**Самооценка**

Оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Механизмы формирования **с.:** а) усвоение оценок других людей; б) социальное сравнение; в) выведение оценок себя на основе знаний своего по-



ведения; г) смысловая интеграция жизненных переживаний. Нежелательной является как завышенная, так и заниженная с.; в первом случае есть опасность формирования отрицательных качеств — нетерпимости, высокомерия и др., во втором — безынициативности, трудности общения с другими людьми.

### **Секретарь**

1) выборный или назначаемый руководитель общественной организации или государственного учреждения; 2) лицо, ведущее протокол собрания; 3) работник, ведущий делопроизводство, переписку какого-либо лица, организации, учреждения.

### **Система кадровой работы**

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами. Основные подсистемы **с. к. р.**: 1) анализа, планирования и прогноза, главными задачами которой являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий и квалификации; 2) подбора, расстановки, оценки и непрерывного образования работников, основными задачами которой являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности; 3) рационального использования кадров на производстве, которая предусматривает осуществление комплекса мер, направленных на создание высокопроизводительных производственных коллективов.

### **Системный подход к управлению персоналом**

Отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

### **Системы организации учета рабочего времени**

Различают такие **с. о. у. р. в.**: а) карточную (с помощью контрольных часов); б) жетонную (с применением табельных жетонов и марок); в) пропускную (посредством сдачи работниками и выдачи им пропусков); г) рапортно-ведомственную (с использованием рапортов или табельных ведомостей, получаемых от руководителей подразделений); д) с помощью контрольно-пропускных устройств.

### **Служащие**

Работники нефизического, умственного труда, получающие фиксированный заработок. В профессиональном отношении с. подразделяются на группы административно-управленческих, научных, конторских, торговых работников, преподавателей, врачей, юристов, журналистов и др.

### **Служба социального развития**

Структурное подразделение предприятия, основными задачами которого являются организация работы по управлению социальным развитием трудовых коллективов; изучение социальных проблем труда, быта, отдыха и разработка путей и методов их решения; выявление и использование социальных резервов повышения эффективности производства; изучение и предотвращение излишней текучести кадров и др.

**Служба социально-психологическая**

Отдельное научно-исследовательское подразделение, оказывающее методическую и практическую помощь в решении конкретных проблем предприятий и организаций. Основные задачи **с. с.-п.** — исследование и составление рекомендаций по совершенствованию управления производством, адаптации работников, оптимизации социально-психологического климата, разрешению межличностных конфликтов, улучшению руководства трудовыми коллективами.

**Сменяемость кадров**

Определяется как отношение всех уволенных в течение года работников к общему их составу. Полный период **с. к.** (в годах) определяют по формуле  $P = 100 / K_{см}$ , где  $K_{см}$  — коэффициент сменяемости. Аналогично рассчитывают показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем, а непродолжительный — плохим.

**Совещание**

Коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достичь согласованного коллективного решения или проинформировать его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.

**Совместимость психологическая**

Эффект взаимодействия людей, характеризующийся максимально возможной удовлетворенностью их друг другом. Особенность **с. п.** состоит в том, что контакт между людьми опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками. Оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия обеспечивает их эффективное сосуществование.

**Совместительство**

Выполнение работником помимо своей основной другой регулярной оплачиваемой работы (в том числе и на другом предприятии) на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**Совмещение профессий**

Выполнение работником на одном предприятии наряду с основной работой дополнительных производственных или хозяйственных обязанностей по другим профессиям.

**Специальность**

Конкретный, исторически сложившийся вид трудовой деятельности, систематически выполняемый специалистом в рамках определенной профессии.

**Списочный состав работников**

Включает всех работников, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на срок один день и более. При этом в списочном составе за каждый календарный день учитываются как фактически работавшие, так и отсутствовавшие на работе по каким-либо причинам.

**Способности организаторские**

Способности к организаторской деятельности. В структуру **с. о.** входят коммуникативные способности, практический ум, способность активизировать других, критичность, инициативность, тактичность, требовательность к себе и к другим, самообладание, настойчивость.

**Сработанность**

Процесс и результат взаимодействия людей, который характеризуется максимально возможным успехом совместной деятельности при незначительных эмоционально-энергетических издержках. При этом если совместимость рассматривается в рамках личных отношений, то **с.** — в рамках деловых отношений.

**Среднесписочная численность работников**

Рассчитывается за отчетный период, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, путем суммирования численности работников списочного состава и деления полученной суммы на количество календарных дней в отчетном периоде. Численность работников за выходной или праздничный день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день. При этом некоторые работники списочного состава в среднесписочную численность не включаются.

**Стабильность кадров**

Постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением интересов фирмы, а также общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.

**Стажировка молодых специалистов**

Организовывается на предприятиях и в организациях в целях приобретения выпускниками вузов необходимых практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубления знаний по экономике производства, научной организации труда и управления, ознакомления с новейшими научными, техническими и производственными достижениями. **С. м. с.** проводится в течение первого года их работы.

**Статистика**

Наука, обрабатывающая и изучающая количественные показатели развития общественного производства и общества, их соотношения и изменения.

**Стиль руководства**

Система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обусловленная спецификой поставленной перед коллективом задачи, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий, личностными особенностями всех членов коллектива. Различают **с. р.** авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский).

**Стимулы материальные**

Формы, методы и средства привлечения людей к труду, повышения их трудовой активности. Основной формой **с. м.** является заработная плата, которая зависит от качества и количества труда. Индивидуальное материальное стимулирование осуществляется через премиальную систему.

**Стимулы моральные**

Вид общественного признания и поощрения за достигнутые результаты в производственной и общественной деятельности. Меры морального стимулирования предусмотрены основами законодательства о труде, правилами внутреннего тру-

дового распорядка. **Формы с. м.:** награждение государственными наградами; вручение памятных знаков и медалей; объявление благодарностей; присвоение почетных званий и др.

### **Стресс**

Состояние напряжения — совокупность защитных психофизиологических реакций организма человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров): холода, голодания, психических и физических травм.

### **Структура и штаты отделов кадров**

Разрабатываются на основании типовых норм времени на работу по комплектованию и учету кадров. В структуре отдела (управления) кадров в зависимости от численности работающих и стоящих задач могут создаваться различные секторы, бюро, группы (руководящих работников и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины, работы с молодежью, мобильности кадров, социального развития, табельного учета и т. д.). Их функции могут также возлагаться на отдельных исполнителей.

### **Структура личности работника**

Сочетание индивидуально-психологических качеств личности, проявляемых через отношения работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения, внимания и т. п.).

### **Структура управления**

Состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.

### **Субъект кадровой работы**

Относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы. **С. к. р.** в широком понимании может быть некоторая целостная совокупность органов и работников, реализующих функции работы с кадрами (в корпорациях, ведомствах, госадминистрациях). На предприятии, в организации структурными элементами **с. к. р.** являются первый руководитель и его заместители, руководители структурных подразделений, специализированная кадровая служба (отдел кадров, отдел человеческих ресурсов, служба управления персоналом, отдел кадров и социального развития и т. п.).

## **Т**

### **Тарифная система**

Совокупность нормативов, с помощью которых государство регулирует уровень заработной платы работников по отраслям и регионам страны в соответствии с их народнохозяйственным значением, а также внутри отдельных отраслей в зависимости от видов производства, квалификационных признаков, характера и условий труда различных категорий работников. **Т. с.** включает тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники.

### **Тест**

Проба, испытание, стандартизованное исследование различных (прежде всего личностных) характеристик человека, предполагающие выполнение им опреде-

ленных заданий (ответы на вопросы, решение задач, выполнение каких-либо движений, действий). **Т.** различают по направленности (на интеллект, тревожность и т. д.), особенностям самих **т.** (словесные и несловесные) и технике проведения (индивидуальные и групповые).

### **Текущая кадры**

Совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Состояние процесса **т. к.** характеризуется коэффициентом текучести (рассчитывается за отчетный период как отношение количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работающих).

### **Текущий план работы с кадрами**

Конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля за рациональным использованием рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с персоналом.

### **Техника управления**

Совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых формализованно на основе существующих правил и инструкций с использованием средств оргтехники и компьютеров, способствующих повышению производительности труда руководителя.

### **Технология управления**

Совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.

### **Тренинг социально-психологический**

Прикладной раздел социальной психологии, представляющий собой совокупность групповых методов формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимодействия людей в группе.

### **Труд умственный и физический**

Две взаимосвязанные стороны человеческой деятельности; социальная форма разделения труда в зависимости от способа воздействия на предмет труда. **Т. у.** — аналитико-синтетическая мыслительная деятельность, продуктом которой является определенным образом оформленная информация (текст, расчет, чертеж, сообщение, распоряжение и др.). **Т. ф.** — вид трудовой деятельности, связанный с приложением мускульных усилий человека и направленный на изменение материально-вещественной среды. Любой вид деятельности в определенных пропорциях сочетает элементы **т. у.** и **ф.**

### **Труд управленческий**

Вид трудовой деятельности по выполнению функции управления в организации, обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности коллектива для решения стоящих перед ним задач.

### **Трудовая карьера**

Процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места (должности) и динамич-

ной — со сменой рабочих мест и должностей. **Т. к.** бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника в должностной иерархии) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижение). **Т. к.** работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, социальной активности.

### **Трудовая книжка**

Основной документ о трудовой деятельности рабочих и служащих. **Т. к.** ведутся на всех работников организаций всех форм собственности, в том числе на сезонных и временных работников. Прием на работу без **т. к.** не допускается. В **т. к.** вносятся: фамилия, имя, отчество; дата рождения; образование; профессия; специальность; сведения о работе (прием, перевод, увольнение); сведения о награждениях и поощрениях.

### **Трудовой коллектив**

Совокупность работников, скооперированных для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

### **Трудовые споры**

Разногласия, возникающие между администрацией предприятия, с одной стороны, и работниками либо профсоюзным комитетом — с другой, по поводу условий труда, установленных нормами трудового права, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным и трудовым договорами.



### **Удовлетворенность трудом**

Состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, условиям и характеру труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов. **У. т.** — важный показатель адаптированности работников на данном предприятии. Выявлена прямая связь между **у. т.** и потенциальной текучестью кадров. **У. т.** исследуется с помощью методов анкетирования и тестирования.

### **Укрепление трудовой дисциплины**

Для **у. т. д.** необходимо выполнять следующие виды работ: 1) анализ и оценку состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях; 2) учет рабочего времени и контроль за его рациональным использованием; 3) планирование и организацию мероприятий, направленных на **у. т. д.**

### **Университет**

Высшее учебно-научное заведение, объединяющее несколько факультетов, на которых представлена совокупность различных дисциплин, составляющих основы научного знания.

### **Управление кадровой работой на производстве**

Процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования работников, направленный на рациональное их использование и повышение эффективности производства.

### **Управление линейное, функциональное и линейно-функциональное**

Основные виды организации управленческой деятельности в условиях разделения труда. **У. л.** предусматривает направляющее и координирующее воздей-

стве на хозяйственный объект только со стороны руководителя (дирекции). Преимущества **у. л.** состоят в четкости, высокой степени согласованности и комплексности руководства, однако чем выше уровень управления, чем сложнее и обширнее взаимосвязи в производстве, тем труднее руководителю эффективно выполнять свои функции. Возникает потребность разделения не только труда, но обязанностей и прав, в связи с чем функциональные подразделения (планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел кадров и т. д.) получают полномочия устанавливать прямые связи с нижестоящими звеньями, т. е. возникает функциональный вид управления. Преимущества **у. ф.** — гибкость, оперативность, компетентность, однако при этом каждое функциональное подразделение ставит “свой” вопросы на первое место, что ведет к дублированию и несогласованию указаний “сверху”. В хозяйственной практике преобладает **у. л.-ф.**, которое использует преимущества и преодолевает недостатки, присущие отдельно **у. л.** и **у. ф.**

### **Управление персоналом**

Процесс планирования, организации, руководства, мотивации и контроля деятельности работников, обеспечивающий достижение поставленных целей. Функция планирования определяет что, как, когда и кем будет выполнено; в функцию организации входит создание условий для выполнения плана, включающее подбор и расстановку кадров; функция руководства состоит в направленном влиянии на работников с целью выполнения намеченных планов; функция мотивации включает регулирование стимулов к труду; функция контроля заключается в соизмерении фактических результатов работы с запланированными.

### **Управление трудовыми перемещениями**

Подбор и расстановка кадров с целью нахождения оптимального размещения работников в структуре производственного коллектива.

### **Управление человеческими ресурсами (в организации)**

Деятельность, выполняемая всеми линейными и функциональными руководителями, а также специализированными структурными подразделениями организации, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них. В широком значении термин “управление персоналом” применяется как синоним термина “**у. ч. р.**” Сущность концепции человеческих ресурсов состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением и развитием рабочей силы; люди рассматриваются как наиболее ценный ресурс организации. Некоторые специалисты считают, что термин “**у. ч. р.**” акцентирует внимание на стратегическом аспекте решения проблемы, а понятие “управление персоналом” в большей мере характеризует оперативную работу с кадрами, и в этом значении оно является практически синонимом термина “кадровый менеджмент”.

### **Управленческое консультирование**

Разновидность профессиональной деятельности по совершенствованию управления, центральным звеном которой является экспертная помощь руководителям в решении проблем управления системами (предприятием, городом, регионом, отраслью и т. д.).

### **Условия труда**

Совокупность факторов производственной среды, которые влияют в процессе труда на состояние работника (его здоровье, работоспособность, отношение к

труду, развитие личности) и результаты производства. **У. т.** подразделяются на санитарно-гигиенические, физиологические, эстетические и подвержены воздействию технологических, организационных, природных факторов. По последствиям **у. т.** могут быть благоприятными и неблагоприятными для человека.

#### **Учебно-материальная база по профессиональному и экономическому обучению рабочих**

Состоит из отраслевых и межотраслевых региональных учебных центров, учебно-курсовых комбинатов (пунктов), технических школ, межотраслевых и отраслевых, постоянно действующих курсов при предприятиях или профессионально-технических учебных заведениях.

#### **Учебно-материальная база повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов**

Состоит из учебных заведений (подразделений), к которым относятся высшие учебные заведения разных форм собственности, межотраслевые и отраслевые институты повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов, а также их филиалы, специальные факультеты по переподготовке кадров при вузах, учебные центры, курсы повышения квалификации и др.

#### **Учебно-материальная база предприятия (организации)**

Включает учебные помещения (лаборатории, классы, кабинеты), учебные полигоны, цехи, мастерские, участки, отдельные рабочие места, оснащенные необходимым оборудованием, инвентарем, техническими средствами обучения, учебными и наглядными пособиями.

#### **Учебный полигон предприятия**

Создается на базе предприятия для оперативного распространения опыта внедрения новой техники и прогрессивной технологии, а также обучения рабочих, специалистов, студентов высших и учащихся профессионально-технических учебных заведений. **У. п. п.** является структурным подразделением предприятия.

#### **Учебный центр**

Отраслевое или межотраслевое региональное учебное заведение, осуществляющее подготовку кадров на договорных взаимоотношениях. **У. ц.** создаются также при предприятиях, организациях, располагающих современной материально-технической базой и высококвалифицированными специалистами.



#### **Фирма**

Хозяйственное, промышленное или торговое предприятие, пользующееся правами юридического лица; производственное объединение однородных или смежных предприятий.



#### **Характер**

Совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для



нее способы поведения. **Х.** обусловлен общественным бытием личности, усвоением социального опыта, природными особенностями (задатками, темпераментом, особенностями высшей нервной деятельности). Проявляется в системе отношений человека к окружающей действительности и обнаруживает зависимость от мировоззрения личности, ее убеждений и моральных принципов, что указывает на решающее значение социального воспитания в формировании **х.**

### Характеристика

Совокупность сведений, прежде всего психологических, об особенностях характеризуемого работника и более всего — о его характере, способностях и профессиональной квалификации. **Х.** может быть устной и письменной, подробной и краткой, глубокой и поверхностной, достоверной и недостоверной. В целом **х.** представляет собой описание, определение отличительных свойств данного работника и является официальным документом с отзывом о служебной, общественной и другой деятельности сотрудника.



### Целевое управление

Административно-хозяйственное управление, в котором четко сформулированы не только ближайшая, но и отдаленные цели; текущие результаты постоянно сравниваются с поставленными целями. **Ц. у.** предполагает максимальную формализацию процесса управления и долгосрочного планирования.

### Цель кадровой работы

Формирование нового человека, обладающего высокой ответственностью за порученное дело, современным экономическим мышлением, высокой квалификацией, развитым чувством собственного достоинства.

### Ценностные ориентации

Система установок личности на социально-политические и нравственные нормы общества. Система **ц. о.** является одной из наиболее стабильных характеристик личности и имеет многоуровневую структуру. **Ц. о.** “программируют” всю деятельность человека на продолжительные сроки, определяют генеральную линию поведения личности.

### Цех

Основное производственное подразделение предприятия, имеющее четко определенные функции в производственном процессе, административно обособленное по определенному признаку (технологическому, предметному или функциональному). В зависимости от роли в производственном процессе **ц.** подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.



### Человек

Существо, воплощающее высшую ступень развития жизни, субъект общественно-исторической деятельности. **Ч.** как субъект и продукт трудовой деятельности в обществе является системой, в которой физическое и психическое,

генетически обусловленное и прижизненно сформированное, природное и социальное образуют нерасторжимое единство. **Ч.** является предметом изучения многих наук: антропологии, социологии, этнографии, педагогики, анатомии, физиологии, психологии и др.

### **Человеческие ресурсы**

Термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал организации, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, присутствующими в элементах определяемой совокупности — кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин “**ч. р.**” включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и морально-психологические качества, определенное влияние кооперации и самоорганизации (корпоративность, “дух команды”, коллективные формы организации труда и т. п.). По смыслу понятие “**ч. р.**” тесно связано и соотносится с такими понятиями, как “кадровый потенциал”, “трудовой потенциал”, превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности. Функции управления развитием **ч. р.** реализуются, в частности, в программах развития культуры и образования; в совершенствовании системы профессиональной подготовки и повышения квалификации; изменении содержания труда, форм его организации и мотивации; рационализации форм и методов подбора, оценки, продвижения работников и т. д.

### **Человеческий фактор**

Компонент производительных сил, который образуется в результате участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг. Выделяют следующие основные аспекты изучения **ч. ф.** и управления им: индивидуально-психологический (уровень личности), социально-психологический (уровень коллектива), социально-экономический, юридический, социологический (уровень общества и его подструктур).

### **Черты личности**

Устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида. Наиболее широко исследованы такие **ч. л.**, как экстраверсия–интроверсия, тревожность, ригидность, импульсивность.



### **Шкала оценок**

Методический прием, позволяющий распределить совокупность изучаемых объектов по степени выраженности общего для них свойства. Такое распределение основывается на субъективных оценках данного свойства, усредненных по группе экспертов (например, при оценке аттестуемых работников).

### **Школы резерва руководителей**

Важное звено в подготовке будущих управленцев на уровне предприятия, организации, региона. Зачисление в них проводится приказом руководителя, а возглавляют их, как правило, заместители руководителей по кадрам. Методическое руководство **ш. р. р.** осуществляют институты повышения квалификации, учебно-курсовые комбинаты и службы по подготовке кадров.

**Штат**

Постоянный состав сотрудников какого-либо учреждения, организации.

**Штатно-должностная книга**

Основной рабочий документ отдела кадров, который отражает состояние укомплектованности аппарата предприятия (организации) и их подразделений необходимыми работниками. **Ш.-д. к.** составляется на основе штатного расписания по следующей форме: номер по порядку; наименование подразделений и должностей; должностной оклад (ставка); категория персонала; фамилия, имя, отчество; год рождения; образование и специальность; дата и номер приказа о зачислении на должность.

**Штатное расписание**

Нормативный перечень подразделений и должностей учреждения (организации) с указанием общей численности административно-управленческого персонала и окладов по каждой должности. Формируется на основе типовых **ш. р.**, утверждаемых соответствующим вышестоящим органом или самостоятельно.

**ЭВМ**

Комплекс электронных и электромеханических устройств, позволяющих автоматически в соответствии с заданной программой решать задачи, представленные в виде математических и логических зависимостей. Любая **ЭВМ** состоит из устройств ввода и вывода информации, процессора (включает арифметическое устройство и устройство управления), памяти.

**Экзамен**

Проверка знаний, умений, силы; проверочное испытание обучаемых по части курса или по полному курсу какой-либо дисциплины или по окончании учебного заведения.

**Экономика**

Совокупность отраслей хозяйства, обеспечивающих общество жизненно необходимыми материальными благами и услугами. В силу общественного разделения труда **э. общества** подразделяется на отдельные комплексы отраслей (машиностроительный, топливно-энергетический, агропромышленный и др.), экономические районы, социальную и производственную инфраструктуры.

**Экономические методы управления**

Способы воздействия на экономические процессы и явления через интересы работников, трудовых коллективов с целью достижения необходимых обществу результатов. Различают такие **э. м. у.**: экономические нормативы, цены с системой надбавок и скидок к ним, премии, кредиты, капитальные вложения, штрафы и др.

**Эксперимент**

Один из основных методов научного познания (наряду с наблюдением). Отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одним или несколькими факторами и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта.

### **Экспертные оценки**

Особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социально-экономических и психологических явлений и процессов. Определяются на основе суждений, высказанных экспертами (учеными и специалистами-практиками). Различают **э. о.** индивидуальные и коллективные. **Э. о.** играют важную роль в управлении персоналом, особенно при подборе, оценке и аттестации кадров.



### **Литература**

1. Колесников Ю. Краткий толковый словарь // Служба кадров. — 1997. — № 1–2.
2. Свистунов В. 50 терминов по управлению // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 4.
3. Словарь-справочник для работника кадровой службы: А–Д / Под ред. И. М. Романовой. — М.: Экономика, 1989.
4. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Щёкин Г. В. Управление персоналом: Словарь-справочник. — К., 1991.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение кадровый менеджмент</b> .....	3
<b>Глава 1. Система управления персоналом</b> .....	11
Современное развитие теории организации .....	12
Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента .....	15
Основные направления и методы управления кадрами .....	18
Принципы и механизм управления персоналом .....	20
Стратегические концепции управления персоналом за рубежом .....	24
<i>Деловая игра: Анализ организационной структуры управления заводом</i> .....	27
<b>Глава 2. Профессия — менеджер по кадрам</b> .....	33
Производственная организация как социотехническая система .....	34
Структура социально-психологической подсистемы производственной организации .....	35
Структура профессиональной подготовки менеджера по кадрам .....	40
Структура профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам .....	43
Система профессиональной подготовки и непрерывного образования менеджеров по кадрам .....	43
Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных условиях .....	45
Службы персонала за рубежом .....	48
<b>Глава 3. Планирование и прогнозирование кадровой работы</b> .....	55
Основы кадровой политики предприятия .....	56
Планирование работы с кадрами .....	57
Прогнозирование в управлении персоналом .....	61
Планирование численности и состава работников .....	62
Определение перспективной потребности в специалистах .....	64
Методы расчета потребности в рабочих кадрах .....	66
Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран .....	69
<b>Глава 4. Основные формы комплектования штата</b> .....	77
Занятость населения: общие положения .....	78
Источники обеспечения предприятий и организаций персоналом .....	80
Занятость населения и комплектование штата за рубежом .....	84
<i>Деловая игра: Вступление в должность начальника цеха</i> .....	93
<b>Глава 5. Основы профессиональной ориентации</b> .....	97
Профессиональная ориентация как система .....	98
Профессиональное просвещение .....	100
Профессиография и профессиология .....	102
Организация производственной и социальной адаптации работников .....	103
Организация профориентационной работы за рубежом .....	105
<b>Глава 6. Кадровый потенциал управления</b> .....	109
Анализ качественного состава кадров .....	110
Работа с молодыми специалистами .....	113
Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления .....	116
Работа со специалистами за рубежом .....	119
<i>Разбор конкретной ситуации: Выдвижение на должность руководителя предприятия</i> .....	123

<b>Глава 7. Аттестация и резерв кадров</b> .....	127
Организация оценки кадров управления .....	128
Принципы и методы работы с резервом .....	131
Организация конкурсов специалистов .....	138
Работа с персоналом управления за рубежом .....	139
<i>Деловая игра: “МИР” — моделирование идеального руководителя</i> .....	149
<b>Глава 8. Организация обучения персонала</b> .....	155
Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов .....	156
Непрерывное обучение рабочих .....	158
Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров .....	159
Методика расчета затрат на повышение квалификации .....	161
Системы профессионального обучения персонала за рубежом .....	162
<i>Разбор конкретной ситуации: Выбор форм и содержания подготовки начальника цеха</i> .....	171
<b>Глава 9. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной</b> .....	175
Оценка состояния текучести кадров .....	176
Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров .....	179
Управление мобильностью кадров на производстве .....	183
Система профессионального продвижения рабочих .....	185
Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов .....	188
Организация управления трудовой дисциплиной .....	191
Организация учета использования рабочего времени .....	195
Управление текучестью и трудовой мотивацией работников в зарубежных компаниях .....	197
<b>Глава 10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб</b> .....	203
Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб .....	204
Документационное обеспечение управления кадрами .....	215
Организация учета и отчетности по кадрам .....	219
Оценка эффективности работы кадровых служб .....	221
<b>Словарь-справочник</b> .....	225

У підручнику розглянуто основну мету, завдання, принципи, форми та методи кадрового менеджменту як системи управління людськими ресурсами в умовах виробничої діяльності. Поряд із традиційними висвітлено нові напрямки організації управління персоналом на виробництві. Широко подано зарубіжний досвід кадрового менеджменту. Наведено моделі ділових ігор і словник-довідник.

Для менеджерів і бізнесменів, студентів і викладачів, інших фахівців у галузі менеджменту людських ресурсів.

*Для студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за спеціальністю “Менеджмент організації”*

Навчальне видання

**ЩОКІН** Георгій Васильович  
**ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Підручник**

5-те видання, стереотипне

(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *В. М. Чирков*

Редактор *С. Г. Атадасва*

Коректори *Л. В. Логвиненко, С. А. Доценко*

Комп'ютерна верстка *Г. В. Попович*

Оформлення обкладинки *М. В. Куліков*

Підп. до друку 03.12.03. Формат 70×100<sub>16</sub>. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Обл.-вид. арк. 21,3. Ум. друк. арк. 22,68. Тираж 10000 пр. Зам. № 4-4

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ “Білоцерківська книжкова фабрика”  
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4