

## **Содержание:**

# **Введение**

Любая компания не может функционировать и развиваться без обращения к персоналу. Для того чтобы добиваться высоких целей или задач, необходимо обеспечить сильную команду. Которая будет способна поддерживать профессиональный авторитет.

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Основным структурным подразделением по управлению персоналом в организации является отдел кадров, на который возложены функция приема, организации обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подбора персонала или отделы технического обучения.

Для решения проблема создаются специальные службы социального исследования и обслуживания. Они имеют низкий организационный статус и слабые в профессиональном отношении. По этой причине они не выполняют свои задачи по управлению персоналом и обеспечению условий работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Если в условиях командно-административной системы эти задачи являются второстепенными, то в условиях рынка они имеют первостепенную важность и

любая организация заинтересована в их решении.

Учитывая все выше изложенное, исследование роль человеческого фактора в управлении, изучении кадровой политики, а так же направление методов управления и роли лидерства на предприятии является важнейшей задачей и требует рассмотрения.

Целью курсовой работы является принятие на работу обученных и компетентных специалистов, обученных той или иной работе.

## **Глава 1. Аттестация и деловая оценка персонала.**

Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная аттестация сотрудников стимулирует и мотивирует их к улучшению качеств и эффективности работы. Эффект стимулирования данным способом показывает насколько каждый сотрудник относится к своей работе и показывает потенциал каждого сотрудника.

Оценка за выполненную работу очень важна для крупных компаний, для принятия конкретных решений и позволяет достичь поставленных целей.

Получение информации для текущей работы с персоналом - для коррекции деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроле. Разработка системы продвижения и перемещения сотрудников, прежде всего, своих специалистов. Внутренне продвижение сотрудников часто более эффективно и дешево, особенно в ситуации дефицита профессиональных кадров. Разработка и уточнение системы обучения и развития персонала. Упорядочивание системы принятия решений об увольнении персонала.

Организация стремится менять цели и задачи для стимулирования сотрудников, а так же поощрять в повышение своих профессиональных навыков, и знаний. Актуально для компаний и отделов с большим количеством сотрудников, работающих в одной должности и не имеющих возможности расти внутри компании.

Эффективность использования аттестации, как одной из основных технологий управления персоналом, будет зависеть в первую очередь от степени технологичности процедуры и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру.

Аттестация зависит от определенных установок и критерий руководства по отношению к персоналу, которая движется в установленном направлении.

При аттестации сотрудников нужно, предусмотреть заранее чтобы не возникало никаких неожиданностей, неточностей оценки или соблюдении принципов, как объективность оценки для предотвращения возможного недопонимания, конфликтов, и неоправданного времени.

Система аттестации открывает возможности для формирования решений основывающихся на результатах оценки, и может влиять на уровень приверженности или лояльности персонала к компании, вовлеченности в общую стратегию. Получению подобных результатов содействуют только четко выработанные цели проведения процедуры аттестации, которые, конечно, могут меняться в соответствии с общими целями и стратегией компании, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации с другими направлениями работы с персоналом и поэтому вырабатываются и складываются для каждой компании индивидуально.

Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности руководителей и специалистов. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

## **Процедура и этап аттестации**

Предварительный этап - Подготовка проекта внедрения аттестации. Обоснование и проведение презентации для руководства проекта аттестации.

Этап формализации методик, стандартов, правил - Разработка соответствующих документов, принятие организационных решений со стороны руководства компанией. Грамотный подход к документированию процедуры аттестации в первый раз позволяет использовать созданные наработки в последующих аттестациях.

Рекомендуется разработка «Положения об аттестации персонала» - единого внутрикорпоративного нормативного документа. В нем устанавливаются единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а так же к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Формализация процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться в формальные детали, прописать все возможные вопросы и подробности проведения процедуры. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны.

Пробная аттестация - для апробирования предложенной процедуры запускается пилотный проект аттестации в отделе управления персоналом, проверяются и дорабатываются все этапы внедряемой на предприятии методики.

Подготовительный этап аттестации - это когда сотрудник отдела управления персоналом подготавливают консультационную работу за 2 недели до проведения аттестации сообщают критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют, что и как делать. Проведение аттестации - Мероприятия по аттестации, проводимые согласно разработанным методикам и правилам.

Подведение итогов аттестации - Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации в коллективе, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.

· Очередная аттестация проводится не реже 1 раза в 5 лет; является обязательной для всех работников. Основой для данной аттестации служит информация о профессиональной деятельности работника за определенный период и его вкладе в общий труд коллектива. Эта информация накапливается в общем банке данных и может быть использована при последующих аттестациях;

- Внеочередная аттестация проводится при необходимости оценки деятельности и качеств работника в случае его повышения в должности, с целью сформировать резерв на выдвижение или отбора на учебу для повышения квалификации; при необходимости выявления причин неудовлетворительной работы подразделения или работника.

Есть разные варианты, когда сотрудник проходит аттестацию. Когда сотрудник желает перевестись в другое отделение он проходит аттестацию с требованиями новой организации . При этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки.

- Повторная аттестация назначается на основании результата последней аттестации, когда сотруднику были сделаны замечания и определен срок их исправления. Может проводиться по любому из критериев, с использованием одного или нескольких методов.

- Аттестация по истечении испытательного срока – имеет целью получение документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого;

### **Критерии, используемые при проведении аттестации.**

#### **Предметы оценки.**

- Особенности поведения. Это требует предварительного анализа деятельности и установления стандартов поведения, влияющих на эффективность. Чаще всего применяются для оценки персонала, имеющего непосредственные контакты с клиентами.

- Эффективность деятельности. Требует наличия четких критериев эффективности, как функции от принятых сотрудником решений и предпринимаемых действий. Методы измерения критериев эффективности: экспертная оценка руководителем, оценка экономической эффективности, оценка удовлетворенности клиента.

- Уровень достижения цели. Требует наличия определенных целей и четких критериев уровня достижения целей. Предполагает анализ причин срыва в достижении цели. Методы измерения: измерение экономического результата,

экспертная оценка. Выполнение должностных обязанностей. Применяется в условиях, когда должностные обязанности четко определены и регламентированы.

- Уровень компетенции. Требует наличия разработанных профилей компетенции для всех видов работ и должностей. Обычно такая аттестация направлена на обучение и повышение уровня компетентности сотрудников
- Особенности личности подлежат оценке при отборе и планирование индивидуального развития сотрудника.

Компетентность - знания (результат образования), навыки (результат опыта работы и обучения), умение применять знания при решении профессиональных задач. Вырабатываемые критерии оценки в компании делятся на две большие группы:

- Профессиональная компетентность - критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности. Результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей. Количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности (функций).
- Корпоративная компетентность - критерии, соответствующие пониманию сотрудником целей и задач компании, а также его человеческим качествам.

Профессионально важные качества выделяются в зависимости от занимаемой должности, выполняемых функций. Проекты методик аттестации деятельности разрабатываются менеджерами по персоналу при консультировании с директорами, начальниками подразделений, ведущими специалистами. Для этого используются должностные инструкции, выделение действительно значимых видов деятельности и критериев оценки эффективности.

Корпоративная компетентность включает в себя знание и понимание:

- Политики в области качества,
- Организационной структуры компании (структура, директорат, основные функции подразделений),
- Документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании,

- Техническую компетентность: пользователь ПК (word, excel), умение работать с Интернетом, электронной почтой, знание английского языка и других иностранных языков.
- Содержание знаний, относящиеся к профессиональной компетенции, зависят от конкретной должности (профессии).
- Корпоративно важные качества личности:
  - Лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на распоряжение и мнение руководства);
  - Активная жизненная позиция (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения);
  - Развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое, а не беспорядочное мышление, самостоятельность мышления);
  - Коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе);
  - Высокая работоспособность;
  - Порядочность, честность;
  - Презентабельный внешний вид (опрятный, располагающий к общению, соответствующий деловому стилю).

Во всем мире для эффективного расчета заработной платы сотрудников используется система оценки должностей – грейдинг.

Термин «грейдинг» происходит от англ. grade - этап; степень; ранг. Существует множество различных точек зрения, касающихся данной системы. Однако большинство экспертов сходится во мнении, что она является эффективным инструментом, способным навести порядок в системе оплаты труда. Ее внедрение способствует достижению бизнес-целей, получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал, привлечению и удержанию в компании самых лучших специалистов.

Грейдинг включает в себя целый комплекс различных процедур, направленных на оценку и ранжирование должностей. В результате проведения подобных

мероприятий в зависимости от ценности для компании той или иной должности они все распределяются по грейдам. Один грейд включает в себя группу должностей, которые имеют для фирмы примерно одинаковое значение. Количество грейдов может быть различным, но обычно варьируется в пределах от пяти до двадцати. Каждому из них соответствует определенный оклад. Последний может пересматриваться время от времени, но сама система всегда остается неизменной.

В практике управления персоналом понятие обычно употребляется в двух основных значениях: грейдинг должностей и работ, а также грейдинг конкретных работников.

В первом случае оцениваются и ранжируются должности. При этом неважно, какой именно сотрудник их занимает. Во втором – распределяются по грейдам уже сами работник. При этом учитывается также ценность выполняемых ими задач.

Второй подход, как правило, используют те фирм, в которых выполняемые функции зависят в основном не от должности, а от квалификации и способностей персонала. Иными словами здесь ценят каждого сотрудника, считая его уникальным. В основном такой подход эффективен для небольших по численности компаний, в которых образование и знания персонала играет определяющее значение. К примеру, в консалтинговых организациях. Здесь номинальная заработная плата каждого работника определяется индивидуально. Разумеется, для каждого грейда существуют рекомендуемые величины, некая вилка между минимальной и максимальной ставкой. Движение по ней возможно, например, по результатам периодических аттестаций, проводимых в компании.

Разумеется, грейдинг не исключает некий фактор субъективизма в оценке того или иного сотрудника. Тем не менее, широкое использование данной системы подтверждает ее эффективность.

К сожалению, не все применяемые системы оценки персонала действенны. Главная причина, лишаящая оценку качества, — субъективность тех, кто применяет эти системы. Избежать на практике субъективизма в оценке персонала достаточно сложно.

Есть способы попытаться решить проблему субъективизма в оценке деловых качеств работников:

1. поручить функции контроля сразу нескольким сотрудникам;



2. оценкой занимается кадровая служба, вынесенная за пределы предприятия (Эта отстраненность делает оценку более адекватной. Способ, тоже действенный, но распространенный пока в основном на Западе).

Компания, решившая использовать оценочную систему контроля, должна определить критерии, действительно важные для оценки качества работы сотрудников. Если среди них появятся непринципиальные, по мнению работников, характеристики и персоналу не будет объяснено, почему они включены, сотрудники неадекватно отнесутся к нововведению, и оно не станет мотивировать их успешную деятельность.

## **Управление конфликтами в организации**

### Конфликты в организации

В житейском толковании мы обычно понимаем какой-либо раздор, ссору, драку, военный конфликт и однозначно считаем, что конфликтов надо избегать и не допускать, так как обе стороны в конфликте заведомо проиграют. Однако такое толкование конфликта неверно в принципе. В конфликте, как и в любом процессе, есть положительные и отрицательные стороны. Известную поговорку "В споре рождается истина" можно с полным основанием применить и к конфликту.

Понятие конфликта во многом зависит от теоретического подхода к нему.

Различают две позиции. Первая заключается в том, что конфликт - это столкновение и борьба различных сил, лиц или позиций в силу несовместимости или противоположности интересов. Вторая: конфликт - процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами.

Оптимальным, на взгляд автора, будет следующее определение.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

В организации различают следующие причины возникновения конфликтов.

1. Причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т.п.). Например, руководители отдела маркетинга и отдела сбыта

производственной организации, работающие примерно в одном направлении, могут конфликтовать между собой из-за ресурсов, так как каждый из них считает свою работу более важной. Такой конфликт достаточно легко разрешить на уровне вышестоящего руководства, без ущемления интересов обеих сторон.

2. Различия в целях, стоящих перед сотрудниками, так как кто-то считает свои цели более приоритетными. Здесь в дело вступают неудовлетворенные амбиции и потребности в успехе работников. И удовлетворить все заинтересованные стороны гораздо сложнее.

3. Различия в представлениях работников о миссии и целях организации или о своем статусе и уровне заработной платы. Один из распространенных видов конфликта между руководством и наемными работниками.

4. Неудовлетворительные коммуникации (вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации. Действует система слухов, сплетен и т.п.

5. Различия в манере поведения людей и в жизненном опыте (конфликт на бытовом уровне).

6. Конфликты, связанные с различием в ценностях работников (принадлежность к различным политическим или общественным объединениям, желание "обратить в свою веру").

Виды конфликтов.

1. Экономические - столкновение экономических интересов и противоречий. Осуществляется между государствами, группами людей, работником и предприятием.

2. Идеологические - противоречия во взглядах людей на разные проблемы жизни общества.

3. Социально-бытовые.

4. Семейно-бытовые.

5. Социально-психологические, связанные с нарушениями в области взаимоотношений, вызывающих неприятные эмоции (борьба за лидерство в коллективе).

6. Эмоционально-неврогенные (в их основе лежат различные типы характера и темперамента, а также различный уровень эмоционального восприятия окружающей среды).

В современной конфликтологии принята условная типология конфликтов. Они подразделяются на социальные, внутриличностные и зооконфликты.

Социальные подразделяются на:

- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- между группой и обществом;
- между социумами.

Внутриличностные включают в себя:

- между "хочу" и "хочу";
- между "хочу" и "не могу";
- между "хочу" и "надо";
- между "могу" и "не могу";
- между "надо" и "надо";
- между "надо" и "не могу".

Зооконфликты делятся на:

- территориальные;
- иерархические;
- ресурсные;
- за обладание особью противоположного пола.

В основе конфликта всегда лежат различия между интересами и ценностями людей. Автор теории позитивно-функционального конфликта Л. Козер обращал особое внимание на роль ценностей и интересов для стабильности и развития как социальных групп, так и социальных систем. В обществах, открытых конфликту, направленному на разрешение антагонистической напряженности, конфликт будет способствовать изменению и развитию общественных групповых процессов при определенном уровне их стабильности и конструктивности. Таким образом, можно рассматривать конфликт как процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций <1>.

В конфликте различают следующие фазы.

1. Конфронтационная, или военная. В этом случае стороны стремятся обеспечить свой интерес путем полной ликвидации чужих интересов, любыми возможными способами (добровольный отказ противоположной стороны, лишение права иметь свой интерес, уничтожение носителя интереса, приводящее к уничтожению самого интереса).
2. Компромиссная, или политическая. Стороны стремятся по возможности достигнуть своей выгоды путем переговоров, в ходе которых изменяют свои личные интересы на общие, устраивающие обе стороны, хотя в то же время каждая сторона пытается обеспечить в них максимально возможные собственные интересы.
3. Коммуникативная, или управленческая. Выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, стороны достигают согласия, основанного на том, что интересы субъектов противоположных сторон стремятся к взаимодополнению.

Конфликт начинается с конфронтационной фазы, а заканчивается коммуникативной.

Помимо указанных фаз выделяют еще и кризис. Кризис возникает внутри одной из фаз конфликта. Это такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе. Это период задержки процесса конфликтного взаимодействия между сторонами, приводящий к напряженности. Преодоление кризиса, т.е. продолжение развития конфликта, помогает снять напряженность в отношениях сторон.

# Управление конфликтом

Это вид управленческой деятельности по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Управлять конфликтом - значит обеспечить максимальную возможность для его урегулирования и перевода кризиса в следующую фазу.

Управление конфликтами связано с тремя видами действий.

1. Предупреждение конфликтной ситуации. Здесь возможны следующие варианты действий:

а) демонстрация преимущества одного из участников конфликта (высокий авторитет или рейтинг);

б) демонстрация отказа от конфликта как способ психологического давления на противников;

в) уход от конфликта (занятие любимым делом);

г) аутогенное внушение (что все хорошо и ситуация под контролем).

2. Разрешение конфликтной ситуации.

Варианты:

а) острая словесная дискуссия в случае конфликта, выражаемого в вербальной форме;

б) снижение значимости вопроса (вопрос неправилен по существу и некорректен по форме);

в) разрядка вопроса ("Ваш вопрос имеет несколько вопросов, надо выделить главный"), т.е. перевод спора в более широкую плоскость;

г) перевод претензий на другой предмет спора ("Ваш вопрос поставлен таким образом, что на него трудно дать однозначный ответ");

д) затягивание времени для ответа на вопрос или претензию.

3. Урегулирование конфликта.

Это форма управления конфликтом, когда интересы сторон удовлетворяются, например, в трудовом споре. При этом не допускаются насильственные действия в отношении сторон, а достижение договоренностей в той или иной форме лучше, чем продолжение конфликта. На практике урегулирование конфликтных ситуаций проводится путем переговоров, посредничества третьих лиц, обращения в арбитражный суд или другие более высокие судебные инстанции (конституционный суд, международный суд). Но в действительности очень часто урегулирование конфликтов, особенно трудовых споров, происходит путем применения силы (власти) и подавления интересов работников.

Стили поведения в конфликте.

Различают пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.

В их основу положен метод, разработанный в 1972 г. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном, более известный как тест Томаса, приведенный в конце настоящей главы. Данный метод позволяет ориентировать любого человека о стиле поведения в случае попадания его в любую ситуацию.

Стили поведения в конфликте связаны с главным источником конфликта - различием интересов и ценностных ориентаций участников конфликта. Стиль поведения любого человека определяется мерой удовлетворенности собственных интересов, активностью или пассивностью действий, мерой удовлетворения интересов противной стороны.

В соответствии с тестом Томаса выделяют следующие типы поведения.

1. Тип соперничества (конкуренции) - "человек-акула". Этот жесткий, нападающий стиль поведения, когда удовлетворяется максимум своих интересов и минимум чужих (90% своих и 10% чужих). Такой стиль эффективен в случае обладания определенной властью и авторитетом для принятия решения, когда решение надо принять быстро, имея полноту власти, а также когда терять нечего, если человек находится в критической ситуации, которая требует мгновенного решения.

2. Тип сотрудничества "сова". Человек знает, чего он хочет, учитывает свои интересы и интересы оппонента, т.е. принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон (75% своих интересов и 75% чужих интересов). Это стиль поведения полезен при длительных отношениях с той стороной, с которой возникли недоразумения. В случае обладания равной властью у обеих сторон существует возможность пойти на компромисс.

3. Тип компромисса "лиса". Это умная и пронырливая личность, которая все может выведать у конкурента, но своего не раскроет. К такому типу относятся люди, которые манипулируют интересами других людей (маклеры, торговцы, дипломаты). Компромисс характеризует удовлетворение 50% своих интересов и 50% чужих. Обе стороны имеют примерно равную власть, но в то же время имеют взаимоисключающие интересы. Участники конфликта предпочитают лучше получить что-то, чем потерять все. В такой ситуации преследуется цель получить кратковременную выгоду, а не удовлетворить свои интересы.

4. Тип уклонения "черепашка". Это человек, который "прячется в панцирь", однако, попадая в конфликтную ситуацию, часто используют ее себе на пользу. При этом удовлетворяется минимум своих интересов и минимум чужих (10% своих и 10% чужих). Данный стиль хорош в трех случаях: а) если вы признаете правоту другого человека, например в случае обладания им властными полномочиями; б) если проблема для вас не важна и не хочется тратить силы на конфликт; в) если можно выиграть время в случае, если у вас нет достаточной власти и полномочий для решения проблемы.

5. Тип приспособления "мишка". Такой человек по своему складу характера исповедует стиль приспособления в конфликтной ситуации, когда удовлетворяется минимум своих интересов и максимум чужих (10% своих интересов и 90% чужих). Человек может быть или щепетильным интеллигентом, или хитрым приспособленцем. Такой стиль поведения используется тогда, когда человек действует совместно с другими, не пытаясь выставлять вперед свои интересы. То есть действует корпоративный стиль поведения, например когда группа работников борется за свои права. Такой стиль приемлем, если у человека мало власти и мало шансов на победу или же он хочет сохранить добрые отношения и мир с другими людьми. В данном случае итог спора более важен для другой стороны, чем для него.

## **Глава 2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПО ИХ НАПРАВЛЕННОСТИ**

**1. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ** - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

Матричный - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

Системы произвольных характеристик – дает возможность оценивать устную или письменную форму оценки сотрудника. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод оценки выполнения похож на предыдущий. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

Метод групповой дискуссии можно отнести к описательным. Он часто используется в организациях. Это беседа руководителей с сотрудниками с их деятельностью. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.

**2. КОМБИНИРОВАННЫЕ МЕТОДЫ.** Включает в себя как описательный принцип, так и количественные характеристики.

К ним относятся:

- тестирование – оценка сотрудников заранее подготовленными задачами
- определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления ("постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда") у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты

Система заданной группировки работников предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы ("плохой работник", "удовлетворительный работник", "хороший работник",



"отличный работник") и последующую замену плохих работников отличными.

3. Количественные методы оценки, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности.

Система квалификации по порядку, или метод рангового порядка: группа руководителей исходя из определенных критериев оценки. За выполнение поставленных задач сотрудникам определяется итоговая оценка. Руководители исходя из системы оценивания сотрудников от самого лучшего до самого худшего и выставляется определенная сумма сотруднику за выполнение задач.

Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

Графический профиль заключается в том, что вся его проделанная работа отображается изображением в виде точек в графе.

Метод оценочных центров выделяет 25 критериев оценок:

1. способность к учебе (общие умственные способности);
2. умение делать устные обобщения (насколько хорошо человек может сделать устное сообщение перед небольшой группой на хорошо знакомую тему);
3. умение делать письменные обобщения (насколько успешно сотрудник может составить записку на хорошо знакомую тему);
4. контактность (в какой степени данный человек вызывает к себе симпатии);
5. восприятие порогового социального мнения (насколько легко человек воспринимает незначительные замечания, касающиеся его поведения);
6. способность к творчеству (какова вероятность того, что человек способен решить управленческую задачу новым, отличным от других способом);
7. самооценка (насколько реалистично представление человека о соотношении своих достоинств и обязанностей, насколько глубоко его понимание мотивов собственного поведения);
8. общественная задача (отношение к расовым, этническим, социально-экономическим, образовательным и другим подобным вопросам);

9. гибкость поведения (насколько легко человек в случае принуждения изменяет свое поведение или модифицирует его для достижения поставленной перед ним цели);
10. необходимость одобрения со стороны вышестоящего лица (степень эмоциональной зависимости от руководства);
11. необходимость одобрения со стороны равных по социальному положению лиц (степень эмоциональной зависимости от мнения коллектива);
12. внутренние рабочие нормативы (насколько высоко качество, с которым сотрудник хочет' выполнить какую-либо работу, по сравнению с более низким, но вполне приемлемым);
13. необходимость продвижения (учитываются стремление к значительному продвижению по служебной лестнице и сроки, в которые человек надеется это продвижение осуществить, в сравнении с коллегами, занимающими равное с ним положение);
14. необходимость надежности положения (в какой степени сотрудник хочет быть обеспеченным работой);
15. гибкость при достижении цели (жизненные цели, их соответствие реальным возможностям и обстановке);
16. первостепенность работы (в какой степени удовлетворение, получаемое от работы, больше удовлетворения от других сфер деятельности повседневной жизни);
17. система акцентов положительных сторон деятельности фирмы (способность выделить положительные стороны деятельности фирмы в отношении к персоналу: сервис, дружелюбное отношение, справедливость занимаемой позиции в отношении заработка);
18. реальность надежд (в какой степени надежды в отношении работы в компании совпадают с действительностью);
19. терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы;
20. способность работать длительный период времени без достаточного вознаграждения с перспективой получить награду позже;
21. сопротивляемость стрессу (до какого предела напряженность работы совпадает с нормальным психологическим состоянием);
22. разнообразие интересов (различные сферы деятельности и увлечения - такие, как политика, музыка, искусство, спорт);
23. энергия (как долго сотрудник может выдерживать высокий уровень нагрузки);
24. организованность и способность к адекватному планированию карьеры;
25. готовность принимать решения и умение их обосновывать.

По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия берет за контроль над конфликтными ситуациями. Принимаются меры кризисных ситуаций.

Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании.

В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах,

как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики – рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

- 1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.
- 2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится

влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях.

Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна

для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- как правило, ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;
- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации.

Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия:

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.
2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Основываясь на известных уровнях разработки стратегии организации (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), уточним, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на

двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

### **Глава 3. Кадровое планирование: цели и задачи. Внешние и внутренние источники набора персонала.**



Целью кадрового планирования является учет средствами планирования экономических и ориентированных на работ получателей позиций, согласование их друг с другом и способствование тем самым уравниванию интересов работодателей и работников. Кадровое планирование призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников — с другой.

Предпосылкой для этого является то обстоятельство, что кадровое планирование является всеобъемлющим. Совершенно однозначным образом оно должно охватывать большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребностей в кадрах, ориентировавшееся преимущественно на производственно-экономические вопросы.

Однако кадровое планирование еще не везде находит свое признание в полном объеме в противоположность планированию производства, сбыта, капиталовложений. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности организации по отношению к своему персоналу.

Кадровое планирование, в частности, должно дать ответы на следующие вопросы:

- Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)
- Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?
- Каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
- Каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Предпосылки кадрового планирования.

1. Готовность руководства организации к интеграции личностного аспекта в общее планирование и к созданию для этого необходимых организационных и кадровых предпосылок.
2. Выбор частных аспектов кадрового планирования, которым следует отдать предпочтение. Как показывает опыт, разумно начинать планирование с определения потребности в кадрах, решения вопроса их привлечения или увольнения, а позже дополнить его планированием использования и развития кадров, расходов.
3. Выбор периода планирования на первом этапе его введения можно было бы ограничить одним — двумя годами, постепенно дополняя его среднесрочным (до трех лет) и долгосрочным планированием (свыше трех лет).
4. Решение о том, насколько дифференцированным должно быть кадровое планирование, зависит от типа организации: чем разнообразнее квалификация сотрудников, необходимая для решения производственных задач, тем более дифференцирование следует определять плановые даты.
5. Минимальный набор информационных документов с возможностью различать данные, касающиеся рабочих мест, органов управления, кадров и статистики.

Кадровое планирование (планирование персонала) — это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

**Основные задачи кадрового планирования:**

- разработка процедуры кадрового планирования;
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;

- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

### **Кадровое планирование включает в себя:**

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ системы рабочих мест организации; разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

При кадровом планировании организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

#### **Поиск внутри организации**

Прежде, чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакансии во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть"

лучших сотрудников и сохранить их "для себя". Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

### Подбор с помощью сотрудников

Служба персонала может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

Его недостатки связаны с "неформальностью" – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Некоторые организации в целях повышения ответственности сотрудников за привлекаемых ими кандидатов вводят оплату "рекрутинговых услуг" сотрудника после истечения 3-6-месячного срока работы принятого по его рекомендации кандидата.

### Самопроявившиеся кандидаты

Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

### **Объявления в средствах массовой информации**

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие.

### **Выезд в институты и другие учебные заведения. Участие в ярмарках вакансий для студентов**

Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" – молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации.

### **Государственные агентства занятости**

Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые центрами занятости, существуют в каждом административном округе – республиках, областях, муниципальных округах. Каждый центр занятости имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа.

### **Частные кадровые (рекрутинговые) агентства**

Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики. Во многих странах, в том числе и в России, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое рекрутинговое (кадровое) агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – от 10 до 30%.

## **Агентства по поиску руководителей**

Особой разновидностью деятельности по подбору персонала является поиск кандидатов на должности руководителей или ключевых специалистов, играющих особую роль в организации. От успеха людей, занимающих подобные должности, в огромной мере зависит успех всей организации, и цена ошибки при их подборе необычайно велика для любой компании. Поиском кандидатов на такие позиции занимаются специализированные компании по подбору руководителей (executive search firms).

## **Интернет**

Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии. По оценкам специалистов, рынок подбора персонала с помощью Интернета растет значительно быстрее традиционных сегментов.

Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста – они помещают на своей интернетовской странице объявления компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных компании оплачивается. На российских сайтах аналогичного назначения нередко разрешён бесплатный поиск кандидатов, а сайты существуют за счёт размещения рекламы в виде так называемых "баннеров".

Существуют и такие электронные услуги как рассылка резюме по запросам компаний и подбор компаний для кандидатов.

В России за последние 5–7 лет также создано несколько десятков специализированных сайтов, которые можно использовать для подбора персонала. Кроме того, свои вакансии размещают на корпоративных сайтах многие компании, особенно работающие в области информационных технологий. Общее количество вакансий и резюме соискателей, размещённых на этих сайтах, измеряется десятками тысяч.

Источники набора:

- внутренний

- внешний

Плюсы и минусы в различных метода найма.

Внутренний

*плюсы:*

- 1) В данном случае функционирующее предприятие представляет своим работникам возможность карьерного роста.
- 2) Есть возможность сохранить определенный климат в коллективе.
- 3) Снижение затрат на привлечение кадров.
- 4) Претендент на должность хорошо знает структуру предприятия.
- 5) Можно сохранить оплату труда на том же уровне (но тут возникает ряд неудобств, так как предприятия-конкуренты могут переманить ваших лучших работников).
- 6) Горизонтальный уровень управления.
- 7) Скорость заполнения вакансий.
- 8) Не нужен длительный период адаптации (всего существуют 2 вида адаптации – психологическая и служащаяся).
- 9) Высокая степень управляемости

*минусы:*

- 1) Возможность соперничества – продвижение по вертикали может вызвать резкие внутрифирменные конфликты (в отличие от горизонтального). Для избежания данного негативного эффекта лучше не заводить панибратских отношений с коллегами, придерживаться деловитости и этичности в бизнесе.
- 2) Появляется панибратство в принятии важных экономических решений. Почему моему другу не рассмотреть мой вопрос первым?
- 3) Ограничение возможности для выбора претендента. Но при повышении статуса отбор должен быть гораздо более тщательным.

- 4) Человеку выросшему в коллективе тяжело отказать своим учителям.
- 5) Снижается активность работников, которые также претендовали на эту должность.

Внешние (кадровые агентства, друзья, родственники)

*плюсы:*

- 1) Более широкие возможности выбора работника
- 2) Появление новых работников – новый импульс к действию. Именно молодые и инициативные менеджеры не боятся таких людей.
- 3) Новому человеку в коллективе легче добиться признания в коллективе. Некоторые ученые предполагают менять работу 1 раз в 5 лет. Так как за этот период человек вырабатывается, трудности перестают существовать – человек становится более ленивым.
- 4) Большая широкая возможность в покрытии кадров.
- 5) Уход от деловой этики в сверхличные отношения - возможность возникновения интриг и наоборот

*минусы:*

- 1) Более высокие затраты
- 2) Большая текучесть кадров – велика возможность ошибки
- 3) Угроза ухудшения социально-экономического климата
- 4) Высокая степень риска при прохождении испытательного срока (при отсутствии профсоюза испытательный срок – 3 месяца)
- 5) Длительный период ориентации
- 6) Блокирование возможностей служебного роста работников предприятия со стажем.

*Управление* – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы определить и достичь целей организации. Тогда управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого



является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как определенных участников трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Одной из важнейших составляющих управленческой деятельности является деятельность по управлению персоналом.

*Управление персоналом* – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, условий развития организации. Управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, значение его мотивационных установок, умение их формировать и исправлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, специальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя. В практической плоскости от того, какому из этих факторов отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

Главное внутри организации – работники (сотрудники), а за пределами – потребители продукции (партнеры). Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездушному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

В настоящее время службы управления персоналом в организации расширяют круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

В зависимости от размеров организации состав служб управления персоналом меняется, но обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать *главную цель системы управления персоналом*: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется системы управления персоналом организации.

Реализация задач и планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями. Более правильно употребить термин производственное поведение, поскольку оно включает в себя не только технические, но и поведенческие навыки. Это производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако, в первую очередь, определяется организационными целями.

Чем ближе производственное поведение сотрудников организации к обеспечивающему достижение целей организации, тем выше эффективность их работы. Следовательно, задача управления персоналом состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного аспекта, существует еще количественный аспект управления персоналом – организация должна иметь достаточное для достижения своих целей и реализации планов число сотрудников. В общем виде управление персоналом сводится к обеспечению организации необходимым числом сотрудников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежание, с которым эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, здоровья и выносливости, сообразительности и т.п.

Соответственно управление персоналом в организации состоит в подборе и сохранении требуемого организации контингента, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из сотрудников с точки зрения реализации целей организации (рис.1).

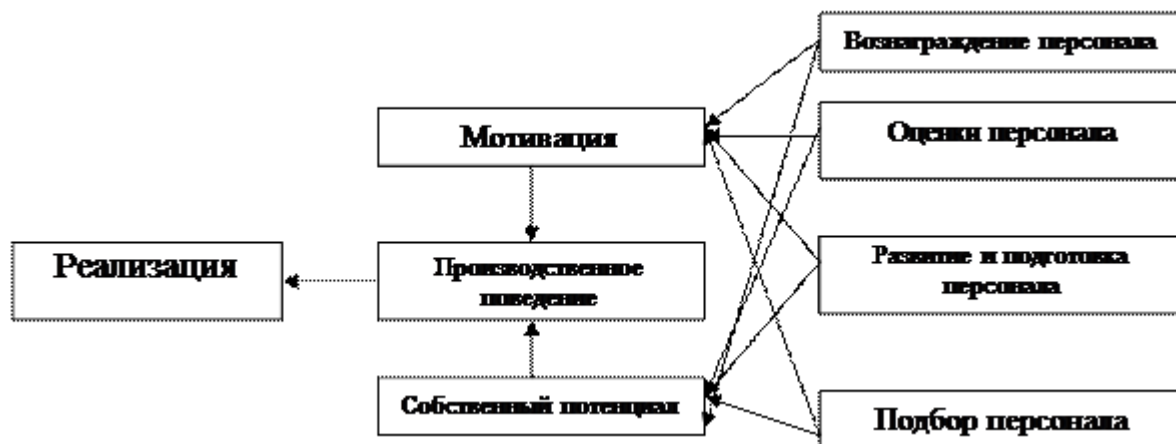


Рис.1. Модель управления персоналом.

*Миграция трудовых ресурсов - пространственное перемещение трудоспособного населения, вызываемое изменениями в развитии и размещении производства, условиях существования рабочей силы.*

Так же как и миграция населения в целом, классифицируется на возвратную и безвозвратную, сезонную, маятниковую, эпизодическую, внешнюю и внутреннюю.

В зависимости от административно-правового регулирования миграция трудовых ресурсов может быть *добровольной* или *вынужденной*, *регулируемой* или *нерегулируемой*.

По способу реализации миграция трудовых ресурсов делится на *индивидуальную* (самостоятельную), осуществляемую силами и средствами самих мигрантов, и *организованную*, осуществляемую с помощью государственных или общественных органов, предприятий.

Миграцию трудовых ресурсов характеризуют следующие показатели:

- *число прибытий и выбытий* в данной административно-территориальной единице;

- *сальдо миграции (чистая миграция)* - разность между числом прибытий и выбытий;
- *валовая миграция (брутто-миграция)* - сумма числа прибытий и выбытий;
- *миграционный поток* - совокупность мигрантов, имеющих общие территории выбытия и прибытия;
- *миграционная когорта* - совокупность мигрантов, объединяемых общим периодом миграции.

Для анализа миграции трудовых ресурсов рассчитывают также относительные показатели (в промилле на тысячу человек населения):

- коэффициенты прибытия и выбытия;
- коэффициент чистой миграции (разность между коэффициентами прибытия и выбытия);
- коэффициент валовой миграции (сумма коэффициентов выбытия и прибытия).

Миграция трудовых ресурсов выполняет разнообразные функции:

- *социальную*, обусловленную стремлением благодаря изменению места проживания более полно удовлетворить потребности мигранта в получении образования, росте профессиональной подготовки, повышении доходов, улучшении жилищных условий;
- *экономическую*, связанную с обеспечением определенного уровня подвижности трудовых ресурсов, их территориальным перераспределением и обеспечением количественного и качественного соответствия между спросом и предложением рабочей силы различного профиля и квалификации в разных районах и населенных пунктах.

Эффективной можно считать такую миграцию, в результате которой избыток рабочей силы, образующийся на одних территориях, перемещается в те районы, в которых существует недостаток рабочей силы. Тем самым миграция способствует более полному использованию рабочей силы, структурным сдвигам в экономике, росту производительности труда.

Миграция трудовых ресурсов как сложный социально-экономический процесс определяется различными объективными и субъективными причинами, которые

можно объединить в несколько укрупненных групп:

- *природно-климатические*, связанные с влиянием окружающей среды и включающие климат, ландшафт, изменения в экологической системе;
- *демографические*, обусловленные территориальными различиями в структуре населения по полу, возрасту, брачно-семейному положению и т.д.;
- *этнические*, связанные с влиянием национальных традиций, обычаев, специфики материальной и духовной культуры различных народов на уровень подвижности, структуру и направления перемещений;
- *социально-экономические*, связанные с различными аспектами развития производства (размещением производства по территории, соотношением экстенсивного и интенсивного типов экономического роста, различиями в уровнях экономического развития районов, инвестициями и др.) и с обусловленными ими различиями в условиях жизни, возможностью трудоустройства, содержанием и характером труда, размером заработной платы, перспективами получения образования, жилья, создания семьи и т.д.

Сложность и противоречивость миграции трудовых ресурсов вызывает необходимость регулирования этого процесса, проведения *миграционной политики*, под которой понимаются специальные меры, ограничивающие или, наоборот, стимулирующие миграцию.

Различают прямые и косвенные методы регулирования миграции трудовых ресурсов. Прямые методы включают субсидирование расходов на перемещение мигрантов, обеспечение их необходимой информацией; косвенные - строительство промышленных предприятий, развитие инфраструктуры в районах массового оттока и т.д.

Демографическая ситуация в России неизбежно потребует в самое ближайшее время привлечения дополнительных трудовых ресурсов. Население России ежегодно уменьшается на 700 тысяч человек. Если эта тенденция не будет изменена в ближайшее время, то все усилия общества и государства в экономической, политической или военной сферах станут бессмысленными. Поэтому главной целью государственной политики России должны стать стабилизация и постепенное увеличение числа российских граждан.

Цели и задачи миграционной политики России должны формулироваться в соответствии с этими императивами и приоритетами. Предпочтительнее при этом ориентироваться на население бывшего СССР, т.к. привлечение этой категории мигрантов снимает многие проблемы: различий в системах образования и профессиональной подготовки, языковой и культурной несовместимости и пр. Кроме того, Россия, как правопреемница СССР, имеет определенные обязательства перед этими людьми.

Миграционная политика должна иметь три отдельных направления: привлечение в страну трудовых ресурсов, прием, в соответствии с международными обязательствами России, беженцев и вынужденных переселенцев и пресечение нелегальной миграции.

Анализ миграционных процессов за последние десять лет свидетельствует: Россия не имеет взвешенной и эффективной миграционной политики.

Декларативный лозунг «Россия примет всех...», не подкрепленный четкой политической волей, научно-методическим обоснованием, эффективными организационными и финансово-экономическими механизмами, приводил к многочисленным ошибкам и просчетам, вызывал произвол и коррупцию миграционных чиновников, подвергался жесткой критике со стороны правозащитного сообщества и переселенческого движения.

Факты последнего времени свидетельствуют – нашей стране навязывают антигуманную, антидемократическую, антисоциальную, антироссийскую миграционную политику.

Кадровая чехарда, перманентная реорганизация и паралич миграционных органов, свертывание социальных программ государственной помощи переселенцам, закон о негражданстве российских соотечественников – точки траектории нового курса миграционной политики, разработанного втайне от общественности и реализуемого вне общественного контроля.

Особую озабоченность общественности вызывает все более явная монополия высокопоставленных государственных чиновников на формулирование миграционной политики вне механизмов общественного обсуждения и поиска общественного согласия, обязательных для гражданского общества.

Важным элементом бескризисного развития считается обеспечение равномерного регионального экономического развития, устранение региональной экономической

асимметрии. Это означает, что уровень и условия жизни в отдельных регионах не должны резко отличаться друг от друга, для того, чтобы не происходил процесс резкого перелива и концентрации населения из одних регионов в другие, не создавался опасный уровень социальной напряженности в наиболее благоприятных регионах.

Рациональное размещение населения, как за счет внутреннего его перераспределения, так и за счет притока извне, сглаживает региональные противоречия, устраняет внутреннюю социально-экономическую напряженность. Любое цивилизованное государство следит за тем, чтобы не происходила чрезмерная концентрация населения и экономики в одних регионах и запустение в других.

Не случайно в рамках Евросоюза, в Комиссии европейских сообществ (Правительство ЕС) создана и действует Генеральная дирекция по региональной политике во главе с комиссаром (министром), а при Европарламенте – Специальная комиссия по региональной политике.

Главной целью этой политики является поддержание такого экономического развития регионов, которое обеспечивает занятость необходимой численности населения и, следовательно, рациональные миграционные потоки, поддерживался баланс населения.

В силу специфических особенностей миграционных процессов, зависимости от всего комплекса социально-экономических и природных факторов, политика, проводимая в отношении их регулирования не может не находиться во взаимодействии с:

1. Социальной политикой в целом и всеми ее составляющими, т.к. миграционные процессы являются только следствием притягивающих социальных факторов. Кроме того, они и сами становятся следствием социального неблагополучия. Меры социальной политики выступают на первый план при оказании государственной поддержки тем категориям мигрантов, которые переезжают на новое постоянное или временное место жительства под воздействием преимущественно выталкивающих факторов в экстренном порядке.
2. Демографической политикой. Являясь важной составляющей демографического процесса, миграционные процессы влияют на демографическую ситуацию. В одних случаях они способствуют снижению “демографического давления”, в других позволяют компенсировать естественные потери населения. Миграция населения

способна привести к существенным изменениям в половозрастной структуре населения отдельных регионов страны. Миграционная политика выступает как важный компонент демографической политики.

3. Геополитикой, т.к. выступает мощным рычагом к перераспределению населения по территории страны. Численность населения отдельных регионов, его национальный и конфессиональный состав во все времена являлись либо средством, либо объектом экспансии. Кроме того, применительно к политике в области внешней миграции, необходимо учитывать двусторонние отношения с разными государствами, наличие партнерских и союзнических отношений с ними.

4. Национальной политикой. В связи с тем, что одной из важнейших групп факторов субъективного, психологического характера, воздействующих на миграционные процессы, является сложившийся жизненный стереотип, или жизненный стандарт, зависящий в первую очередь от этнических особенностей и обычаев, миграция населения находится в тесной связи с этническими процессами.

5. Но наиболее тесная взаимозависимость и взаимосвязь существует, как уже отмечалось между миграционными и экономическими процессами, а следовательно, между миграционной и экономической политикой, а с точки зрения территориального перераспределения населения, с ее региональной составляющей. Социально-экономические миграционные процессы находятся в тесной связи с движением капиталов. Экономическая политика, в том случае, если она есть, определяет необходимые региону население и трудовые ресурсы, а также меры экономического стимулирования миграционного притока (оттока)

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Самым главным фактором влияющим на рост какой-либо организации и её эффективность, является наличие в организации человеческих ресурсов. Способные самостоятельно и профессионально решать конкретные задачи.

Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

По мере работы над данной темой было выявлено, что:



1. человек это главный фактор производства, фактор доходов, повышения производительности труда. Человек - это ценный ресурс и достояние организации в конкурентной борьбе.
2. кадровый менеджмент становится основой для всё более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия - одного из важнейших источников процветания любой фирмы.
3. проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определённого набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, а с другой стороны - лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. А также лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.
4. пути совершенствования процесса управления человеческими ресурсами и улучшение методов мотивации приведёт к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Глухов В.В./Менеджмент для взов. 3-е изд. - СПб.:Питер, 2007. - 515 С.
2. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова - М.: Юрайт-Издат, 2003, 320 С
3. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. - М: ИНФРА-М, 2004, 125 С
4. Э. А. Смирнов. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, - 211 С
5. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М.: ИНФРА, 2004, 130 С
6. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова - М.: Юрайт-Издат, 2003, 246 С
7. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. - М: ИНФРА-М, 2004, 410 С
8. Э. А. Смирнов. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, - 182 С
9. 13. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М.: ИНФРА, 2004, С. 814.
10. Веснин В.Р./Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007, 780 С
11. 15. Герчикова И.Н./Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 350 С
12. 16. Менеджмент: Учебник. - М: ; ЮНИТИ, 2006. - 260 С.

12. Мескон М., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - : Дело, 2002, - 514 С
13. Коротков Э. М. Концепция Российского менеджмента. - М.: Дека, 2004, 610 С
14. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. - М.: Дека, 2003, 354 С