

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

С.В. Коптякова
Е.Г. Зиновьева

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА И ОРГАНИЗАЦИИ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск
2019

УДК 331.108
ББК 65.291.6

Рецензенты:

кандидат педагогических наук,
директор МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 63»
Е.А. Шиндяева

кандидат экономических наук, доцент,
начальник финансово-экономического отдела,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им Г.И. Носова»
И.А. Агеева

Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г.

Кадровая политика государства и организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Светлана Владимировна Коптякова , Екатерина Георгиевна Зиновьева ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (0,98 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-1629-6

Учебное пособие посвящено проблеме формирования кадровой политики государства и организации. Показаны основные тенденции развития, проблемы и принципы реализации кадровой политики государства и организации. Особое внимание уделяется вопросам формирования гражданской и профессиональной идентичности работников органов государственного управления и управления персоналом, рассмотрены некоторые эффективные способы решения проблем работы с кадрами в органах государственного управления.

Рекомендуется для магистров по направлению 38.04.03 «Управление персоналом (профиль Инновационные технологии в управлении персоналом)». Может быть рекомендовано для самостоятельного изучения студентам экономических направлений любых форм обучения и для профессиональной переподготовки работникам сферы государственного и муниципального управления и управления персоналом.

УДК 331.108
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-9967-1629-6

© Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г., 2019
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2019

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ТЕМА 1. СОВРЕМЕННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА.....	5
1.1. Кадровый потенциал государства: сущность, структура	5
1.2. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики	14
1.3. Концептуальные основы современной государственной кадровой политики в Российской Федерации	19
Вопросы для самоконтроля.....	26
Ситуационное задание по теме 1.....	27
ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВА	29
2.1. Влияние государства на работу с кадрами в условиях многообразия форм собственности.....	29
2.2. Зарубежный опыт работы с кадрами и возможность его адаптация к условиям России	33
2.3. Основные тенденции развития кадрового потенциала государственного и муниципального аппарата. Профессионализация управленческого труда	38
2.4. Нравственные основы кадровой политики. Мораль государственных и муниципальных служащих	43
2.5. Административно-политическая элита и аппарат государственных органов: формирование, взаимодействие, эффективность.....	47
Вопросы для самоконтроля.....	52
Ситуационные задания по теме 2.....	52
ТЕМА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	56
3.1. Кадровая политика организации	56
3.2. Кадровое планирование в организации	68
3.3. Планирование потребности в персонале. Планирование показателей по труду	72
Вопросы для самоконтроля.....	77
Практическое задание по теме 3	78
Задание для самостоятельной работы.....	80
ТЕМА 4. ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА.....	81
4.1 Отбор, профессиональная ориентация, адаптация и оценка кадров	81
4.2. Оценка деловых качеств работника.....	88
4.3. Управление деловой карьерой.....	100
Вопросы для самоконтроля.....	106
Практические задания по теме 4	108
ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ	112
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	120
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	123

ПРЕДИСЛОВИЕ

Кадровая политика в государственных органах становится важным средством эффективного использования и оптимизации имеющихся ресурсов.

Кадровая политика свойственна каждой организации (вне зависимости от ее масштабов, степени осознания ее важности, технологичности и пр.), понимание ее сущности и элементов до сих пор неоднозначно. Одни авторы под кадровой политикой понимают стратегию и тактику деятельности конкретного субъекта управления в отношении сотрудников (своего рода программу), другие – отождествляют ее с кадровой работой, т. е. с управлением кадровыми процессами организации (отбором, обучением, адаптацией, мотивированием и пр.), третьи – рассматривают как совокупность норм и принципов, определяющих кадровую работу. Вышеназванные смыслы близки, но не тождественны, т. к. отражают разные этапы и стороны кадровых процессов.

Кадровая работа трактуется как деятельность (приемы, способы, технологии, действия, поступки) многих субъектов по реализации кадровой политики, представляющей собой совокупность принципов и правил, обосновывающих эту работу.

Вне зависимости от степени осознания роли и значения кадровой политики именно эта управленческая функция как средоточие норм и правил упорядочивания кадровых процессов определяет кадровую работу организации в сфере набора и отбора, обучения и развития, оценки и аттестации, подготовки резерва и продвижения на руководящие должности, мотивирования и стимулирования и многих других кадровых процессов.

Цель учебного пособия сформировать у магистранта комплекс знаний, умений и навыков, позволяющих ему в будущей профессиональной деятельности разрабатывать корпоративную кадровую политику с учетом требований государственной кадровой политики; систему организационной культуры в контексте кадровой политики организации.

Учебное пособие посвящено проблеме формирования кадровой политики государства и организации. Показаны основные тенденции развития, проблемы и принципы реализации кадровой политики государства и организации. Особое внимание уделяется вопросам формирования гражданской и профессиональной идентичности работников органов государственного управления и управления персоналом, рассмотрены некоторые эффективные способы решения проблем работы с кадрами в органах государственного управления.

Предназначено для магистров, обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом (профиль Инновационные технологии в управлении персоналом)». Может быть рекомендовано для самостоятельного изучения обучающихся экономических направлений любых форм обучения и для профессиональной переподготовки работникам сферы государственного и муниципального управления и управления персоналом.

ТЕМА 1. СОВРЕМЕННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

1.1. Кадровый потенциал государства: сущность, структура

Среди множества задач российского государства первостепенное значение имеет разработка эффективной системы кадровой работы. Ее актуальность и сложность определяют следующие обстоятельства:

- кадры, персонал являются творцами и производителями материальных и духовных ценностей, субъектами управления общественными процессами;
- многоаспектность кадровой проблемы, необходимость учета и использования для ее решения организационно-управленческих, социально-экономических, правовых, нравственных и психологических знаний и умений;
- необходимость применения новых подходов в соответствии с обновлением всей политики Российской Федерации, учета отечественного и зарубежного опыта. Государственная кадровая политика – действенный фактор мобилизации и сосредоточения усилий государственных и общественных институтов на решении задач устойчивого развития и эффективного использования кадрового потенциала страны комплектования и профессионального развития кадров.

На рис. 1 представлены виды государственной кадровой политики РФ.



Рис. 1. Виды кадровой политики Российской Федерации

В узком смысле – государственная кадровая политика выступает как стратегия, политический курс работы с кадрами, обоснованный и закреплённый в официальных документах, определяющих деятельность государственных структур по установлению и регулированию кадровых отношений в конкретно исторических условиях развития общества. Центральный компонент этой

политики – стратегия федеральных органов по формированию, развитию и рациональному использованию трудовых ресурсов Российской Федерации, мобилизации и профессиональному использованию кадрового потенциала рабочей силы (персонала).

Кадровая политика государства служит той исходной базой, без которой невозможны взаимодействие и координация работы с персоналом всех государственных и негосударственных структур. Именно она может выступать интегрирующим фактором продуктивного использования трудовых ресурсов страны. Это будет достигнуто, когда, опираясь на богатые национальные традиции, российский менталитет, стремление людей к демократическому обновлению общества, современная кадровая политика государства вберет в себя достижения мирового опыта формирования и регулирования кадровых отношений.

Государственная кадровая политика (ГКП) заключается в определении стратегии работы с кадрами на общегосударственном уровне, целью которой является формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов страны.

Кадровая политика разрабатывается и реализуется на разных уровнях управления. На федеральном (общегосударственном) и региональном (субъектов Федерации) уровне осуществляется государственная кадровая политика. Через законодательство, систему подготовки кадров, государственный контроль она оказывает воздействие также на кадровую политику муниципалитетов и трудовых организаций. Таким образом, государственной кадровой политике отводится ведущая роль в системе управления трудовыми ресурсами России.

Роль и место кадровой политики, ее взаимосвязь со стратегией можно представить, анализируя взаимосвязи основных категорий теории управления и теории кадровой политики. Цели кадровой политики как центральная категория обусловлены целями организации и принципами кадровой политики, определенными на стратегическом уровне управления. В свою очередь, принципы в системной деятельности людей по реализации кадровой политики отражают закономерности, связи и отношения между элементами этой системы.

В структуре ГКП выделяются следующие основные компоненты:

- официально признанные цели, задачи и принципы деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений;
- главные критерии оценки кадров;
- направления и формы совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- формы и способы рационального использования кадрового потенциала страны.

На рис. 2 представлена взаимосвязь общих категорий теории управления.

К числу важнейших социальных функций ГКП относятся следующие:

- повышение эффективности государственного управления и общественного производства;
- укрепление государственной целостности и социально-политической стабильности общества;
- вовлечение трудовых ресурсов в государственное управление и местное самоуправление в интересах государства, общества и человека.

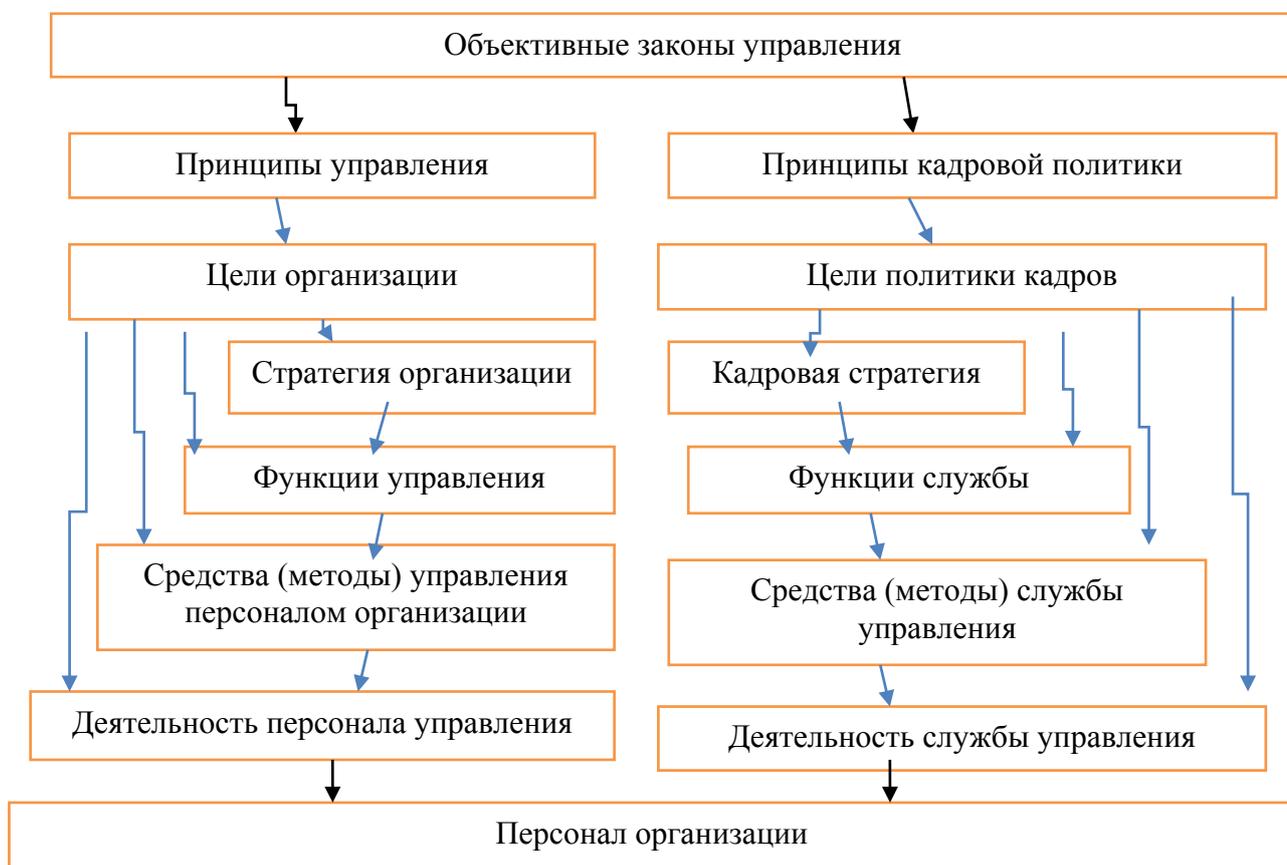


Рис. 2. Взаимосвязь общих категорий теории управления

Государственная кадровая политика является частью, определенной сферой социальной политики, через которую она включается в общий комплекс внутренней и внешней политики РФ.

В концепции ГКП предусматриваются следующие главные цели:

- обеспечение высокого профессионального уровня управленческого и исполнительного труда;
- эффективное использование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов страны;
- создание благоприятных условий для развития и проявления способностей работников, системы стимулирования профессионального роста и служебного продвижения.

Приоритетными стратегическими направлениями достижения указанных целей следует считать:

- обеспечение высококвалифицированными, компетентными кадрами государственной службы РФ;

– формирование системы обеспечения рыночной экономики соответствующими кадрами специалистов массовых профессий, предпринимателей, менеджеров, фермеров и др.;

– реформу средней и высшей школы, специального профессионального образования, в том числе послевузовского, с учетом социальных и экономических преобразований, требований современного этапа научно-технического прогресса и организации труда;

– обеспечение рациональной трудовой занятости населения, предотвращение массовой безработицы;

– создание новой нормативно-правовой и информационной базы кадровой работы в целях научного обеспечения государственного регулирования кадровых процессов. В целом новая концепция государственной кадровой политики направлена на укрепление демократического правового государства и социально ориентированной рыночной экономики, на обеспечение конституционного права граждан на свободу выбора места, рода и времени своей трудовой деятельности.

Кадровая политика имеет всеобщий, системный, динамичный характер, многоуровневую структуру.

Стратегической целью современной государственной кадровой политики является формирование высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса, способного эффективно решать крупные конституционные и повседневные функциональные задачи, стоящие перед органами власти страны.

Понятие кадры и кадровый потенциал

В кадровой политике используется ряд понятий для обозначения объекта управления:

- человеческий фактор;
- человеческие ресурсы;
- рабочая сила;
- работники;
- персонал;
- кадры.

Человеческий фактор – решение текущих и перспективных задач любого общества, связано с определяющей ролью человеческого фактора, поскольку человек всегда был и остается решающим фактором общественного развития. Развитие современного общества и общественного производства нельзя рассматривать только в производственно-техническом аспекте, потому что существует постоянная, устойчивая связь и зависимость между техническими, экономическими и социальными факторами общественного труда. При этом последние, через возрастающую роль человеческого фактора существенно влияют на процессы развития современного производства.

Человеческие ресурсы естественно и исторически складывающаяся, непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей, называется населением. Одной

из характеристик населения, как производителя духовных и материальных ценностей является трудовой (кадровый) потенциал, включающий в себя совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность.

Рабочая сила – социально-экономическая категория, непосредственно соединена со средствами производства и воссоединена с личностью. Носителями единичной рабочей силы являются все трудоспособные члены общества, фактические или потенциальные работники производственной и непроизводственной сфер хозяйства всех категорий (рабочие, служащие, специалисты, руководители). При этом следует различать трудоспособность общую и профессиональную. Общая трудоспособность предполагает способность работника к труду, не требующему специальной подготовки. Профессиональная трудоспособность – это способность работника к конкретному труду в определенной отрасли профессиональной деятельности, которая предполагает специальную подготовку.

Трудовые ресурсы – это часть населения, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности.

Под «кадрами» обычно понимают группы высококвалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

Можно выделить несколько основных концепций и представлений о кадрах:

– Кадры это трудовые ресурсы. Вместо человека здесь рассматривается лишь одна его функция – труд, живая рабочая сила, измеряемая рабочим временем и зарплатой. Эта концепция нашла свое отражение в тейлоризме и марксизме.

– Кадры как персонал. Здесь человек рассматривается через формальную роль – должность. Эта концепция нашла отражение в теориях рациональной бюрократии, управления, в теории организации, где управление персоналом осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

– Кадры как невозобновляемый ресурс. Здесь человек рассматривается уже не как должность (элемент структуры), а как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений и состояния работника. В России эта концепция получила распространение в первые годы перестройки в виде требований «активизации человеческого фактора».

– Человек как условие существования организаций. Здесь человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». В соответствии с этой концепцией стратегия и структура организации строится исходя из желаний и способностей человека. Основоположниками данной концепции считаются японцы К. Мацусита и А.

Морита. В России эта концепция созвучна с концепцией всестороннего развития личности.

– Кадры – социальная сущность организаций, их олицетворение. Кадры военных олицетворяют собой войска, кадры педагогов – учебные заведения и т.д. Здесь понятие кадры определяется как часть персонала, составляющая костяк организации и выполняющая основные функции этой организации. То есть, понятие «персонал» является более широким, это весь личный состав организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал).

Кадры – понятие одновременно и собирательное, и многоуровневое:

– собирательное, так как объединяет работников различных отраслей деятельности, профессий, специальностей, видов труда;

– многоуровневое, так как состав кадров отражает структуру органов социального управления и иерархию работников внутри организаций (руководители, специалисты, исполнители), которые в свою очередь, также могут ранжироваться по различным признакам (по квалификации, по подчиненности и т.д.).

Классификация кадров может производиться по различным классификационным признакам, например, по сферам организации общества и иерархии управления, по отраслевой принадлежности, по профессиям, по социально-демографическим признакам, по содержанию труда и т.д.

К кадрам органов государственного и муниципального управления можно отнести ту часть персонала этих органов, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.

Кадровый потенциал – это совокупность человеческих ресурсов и резервов общества, которые формируются с целью и в процессе создания материальных и духовных ценностей и в управлении общественными делами.

Кадры всех уровней управления, политической власти и органов общественного самоуправления находятся в постоянном изменении, что характеризуется понятием «кадровые процессы». Понятием «кадровые процессы» определяют последовательные изменения кадрового корпуса управления, направленные на реализацию функций управления. Кадровые процессы проявляют себя в смене состояний кадровых отношений и связей, количественных и качественных характеристик работников.

Субъекты и объекты государственной кадровой политики РФ

Субъектом ГКП принято называть активного участника кадровых процессов, наделенного правами и ответственностью, т.е. компетенцией выработать и осуществлять государственную кадровую политику.

Государство выступает главным субъектом кадровой политики, формирующим ее стратегию, основные принципы и цели. При этом должны учитываться интересы народа, социальных групп и слоев, права отдельного

человека. Эта сложная задача решается путем распределения кадровых функций среди ветвей государственной власти.

При этом каждая ветвь власти как субъект кадровой политики выполняет свои функции:

Федеральное собрание придает ГКП легитимный характер, законодательно закрепляя ее основы и принципы;

Органы исполнительной власти участвуют в разработке и реализации ГКП;

Судебная власть и прокуратура контролируют соблюдение законности в работе с кадрами, осуществляют правовую и социальную защиту служащих, всех наемных работников, разрешает конфликты, возникающие при решении отдельных кадровых вопросов.

Президент РФ как глава государства, определяет задачи и приоритеты ГКП, обеспечивает согласованное функционирование федеральных и региональных органов власти в работе с кадрами, назначает работников на широкий круг государственных должностей.

Профсоюзы как субъект кадровой политики участвует в защите социальных прав и гарантий трудящихся, определении условий труда и его оплаты.

Политические партии в своих программных документах декларируют свои взгляды и устремления в ГКП, приходя к власти, реализуют их.

Так, Федеральное Собрание не только выражает волю избирателей, но и придает кадровой политике легитимный характер, закрепляя законодательно ее основы и принципы, контролируя в определенной мере ее осуществление. Органы исполнительной власти участвуют в выработке и реализации ГКП в целом и в частности в многочисленных подчиненных организациях и учреждениях, где трудятся около 900 тысяч человек, что составляет 89% всего государственного аппарата. Следует отметить, что в законодательных органах Российской Федерации доля госслужащих составляет лишь 1%.

Судебная власть и прокуратура призваны контролировать соблюдение законности в работе с кадрами, осуществлять правовую и социальную защиту государственных и муниципальных служащих, всех работников.

Таким образом, каждая ветвь власти выступает в роли субъекта ГКП, наделенного определенными функциями и полномочиями. Президент России как всенародно избранный глава государства призван:

– интегрировать волю народа и координировать действия всех ветвей власти в сфере кадровой политики;

– определять приоритеты, главные цели и задачи ГКП, издавая соответствующие указы, положения и другие документы;

– обеспечивать согласованное взаимодействие и функционирование федеральных органов власти;

– назначать работников на весьма широкий круг должностей, в том числе министров обороны, внутренних дел, иностранных дел, руководителей Федеральной Службы Безопасности.

В целях обеспечения вышеуказанных полномочий Президента в его Администрации создано Управление кадровой политики. Органом, предназначенным для координации действий всех ветвей государственной власти, является Совет по кадровой политике при Президенте РФ, в состав которого на паритетных началах входят представители Президента, палат Федерального Собрания, Правительства РФ, высших органов судебной власти.

Статус субъектов ГКП имеют также органы власти республик, краев и областей, на которые возложены полномочия по реализации целей и принципов федеральной кадровой политики в регионе в процессе выработки и реализации региональной кадровой политики, отражающей специфические условия субъекта федерации.

Более или менее активное влияние оказывают на ГКП политические партии, муниципальные органы власти и их объединения, профессиональные союзы работников различных отраслей, предпринимателей и товаропроизводителей, финансовые группы и банки.

Завершая краткий обзор субъектов ГКП, следует обратить внимание на негативную роль криминальных структур, которые проявляют большую заинтересованность в проникновении во власть. Используя значительные финансовые ресурсы, богатый арсенал незаконных средств и методов, они нередко устраняют неугодных и неподкупных должностных лиц и стремятся обеспечить продвижение своих ставленников на ответственные должности в органах государственной и муниципальной власти и управления.

Многосубъектность ГКП, как, впрочем, любое демократическое достижение, усложняет процесс ее разработки и реализации, но вместе с тем при надлежащей организации обеспечивает более высокий уровень профессиональной подготовки, отбора и продвижения кадров.

Объект ГКП – это, на что направлена деятельность субъекта: кадры, их отдельные категории и группы, трудовые ресурсы, кадровые отношения, кадровые процессы и механизм управления ими. Только государство, являющееся главным субъектом кадровой политики, в качестве объекта своего воздействия имеет все кадры общества, все трудовые ресурсы и многие кадровые процессы.

Объект ГКП можно структурировать по разным критериям:

- управляющие и управляемые;
- правящая элита, государственные и муниципальные служащие;
- работники федерального, регионального и местного уровней;
- руководители, специалисты и работники массовых профессий;
- кадры различных отраслей производства и сфер жизнедеятельности общества.

Объектом непосредственного государственного управления является персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти, кадры государственных предприятий. На другие кадры государство воздействует опосредованно, через соответствующие демократические и законодательные механизмы. Причем это воздействие должно носить координирующий

характер, характер политического влияния, взаимодействия и социального партнерства.

К объектам ГКП относятся трудовые ресурсы страны, отдельные группы и категории населения, кадровые процессы и отношения, на которые направлена деятельность субъектов кадровой политики. Многообразие объектов ГКП побуждает вводить определенное «разделение труда» среди субъектов, включая в их компетенцию соответствующие категории кадров, процессы и отношения. Лишь государство как главный субъект кадровой политики в качестве объекта своего воздействия имеет все кадры общества, все трудовые ресурсы, многие кадровые процессы. В соответствии с этим предполагается создать три общенациональные программы:

1. Развитие персонала.
2. Профессиональная ориентация и психологическая поддержка населения.
3. Реформирование профессиональной школы и разработка сети региональных программ управления человеческими ресурсами.

В центре внимания и непосредственного воздействия со стороны государства находятся персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти, процессы и отношения, складывающиеся в органах власти и управления. Такое положение объясняется не только сложностью и ответственностью государственной службы вообще, но и особой ролью этого института в разработке и реализации курса реформ в нашем обществе, в интеграции общества и его устойчивом развитии.

Следует также обратить внимание на расширяющуюся практику привлечения в Россию трудовых ресурсов из стран СНГ. Государственная кадровая политика должна, учитывая это обстоятельство, регламентировать их статус и условия труда, а субъекты ГКП осуществлять контроль за использованием иностранной рабочей силы.

В современной России взаимодействие субъектов и объектов кадровой политики нельзя признать отработанным и удовлетворительным. В социально-трудовой сфере возникают острые конфликты, вызванные спадом производства, ростом безработицы, задержками выплаты заработной платы, отсутствием достаточно четких критериев оценки труда и произволом администрации.

Одним из важнейших показателей эффективности ГКП является утверждение отношений социального партнерства субъектов и объектов кадровой политики на всех уровнях ее реализации.

Эффективность ГКП во многом определяется ее социальной базой. Социальная база – это классы и слои населения, на которое опирается государство при разработке и реализации своей ГКП и которые оказывают государству свою поддержку в работе с кадрами. Это наглядно проявляется, например, на выборах представительных органов власти и выборных должностных лиц разного уровня. Поэтому, привлечение граждан к государственному управлению, в том числе и к решению кадровых вопросов – основа жизнестойкости российской государственности.

1.2. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики

Государственная кадровая политика должна соответствовать общественным потребностям и уровню современного знания. Поэтому ее разработка должна вестись на базе новейших научных достижений, прежде всего, в философии, акмеологии, управлении, психологии, профессиологии и других науках. Государственная кадровая политика, как любая другая наука, должна базироваться на соответствующих принципах.

Принципы ГКП на государственной службе представляют собой исходные положения, основополагающие идеи, объективные тенденции развития кадровой политики, направления реализации ее целей и функций. Значимость принципов – этих основных положений и правил – состоит в том, что в них выражается основное содержание, характерные свойства государственной службы, ее место и роль в системе государственной власти и в жизни общества. В освещении принципов государственной кадровой политики в научной литературе пока нет единообразия, что характеризует неразработанность проблематики, ее сложность и противоречивость

Кадровая политика, регулирование взаимодействия ее субъектов и объектов должны строиться на научной базе в соответствии с определенными принципами, т.е. основными положениями и правилами, регламентирующими работу с персоналом. В отечественной и зарубежной литературе излагаются различные классификации принципов кадровой работы, что объясняется как разнообразием условий содержания трудовой деятельности разных категорий работников, так и недостаточной определенностью, разработанностью теории кадровой политики в обновляющейся России.

Принципы ГКП – это основные, регламентирующие ее положения и правила. Они имеют объективную основу, опираются на природу и закономерности кадровой деятельности и отражают эту деятельность в постоянном развитии.

В последние годы все большее распространение получает позиция, в соответствии с которой выделяются общие, базисные принципы, регулирующие кадровые процессы в целом; специфические принципы, регулирующие кадровые процессы и кадровый потенциал в отдельной сфере; частные принципы, регулирующие функционирование отдельных элементов кадрового процесса. Принципы действуют эффективно во взаимосвязи, взаимодействии и взаимозависимости.

Вместе с тем накопленный опыт изучения принципиальных основ кадровой политики позволяет вычленить:

- общие принципы, регулирующие кадровые процессы в целом;
- специфические принципы, относящиеся к отдельным сферам и отраслям профессиональной деятельности;

– частные принципы, регулирующие функционирование отдельных элементов кадрового процесса, которые применяются в теории и практике управления персоналом.

К общим принципам ГКП относятся:

- научность;
- конкретно-исторический подход к изучению кадровых процессов и принятию кадровых решений;
- законность;
- демократизм;
- нравственность;
- преемственность;
- сменяемость кадров.

Конкретизацию общих принципов кадровой политики представляют собой *специфические принципы:*

- подбор кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам;
- открытость и гласность;
- социальное равенство доступа граждан к государственной и муниципальной службе;
- правовая, социальная и экономическая защищенность персонала;
- социальный контроль за деятельностью государственных и муниципальных служащих.

К ним, прежде всего, относится *принцип подбора кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам*. Он предполагает оценку и учет уровня общеобразовательной подготовки, специальных знаний и практических навыков в избранной сфере деятельности, а также умение ставить конкретные цели, находить оптимальные средства их достижения. Не меньшую значимость имеют способности организовать и участвовать в совместной деятельности, вносить свой вклад в создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, в формирование организационной культуры.

Принцип гласности придает кадровой работе открытость, прозрачность, а принимаемым решениям – обоснованность и ясность. Полнее всего он реализуется в процедурах выборности, конкурсного отбора, аттестации персонала и других коллегиальных решениях. К сожалению, действие данного принципа в настоящее время ограничивается отстранением советов трудовых коллективов, профсоюзных и других общественных организаций от кадровой работы в государственных, муниципальных и частных фирмах.

Принцип законности в кадровой работе предусматривает строгое соблюдение Конституции РФ, четкое исполнение законов и других правовых актов. Он также предполагает добротную правовую подготовку управленческих кадров в отраслях государственного, административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного права.

Частные принципы, регулирующие функционирование отдельных элементов кадрового процесса. Их множество. Так, например, в основу профессионального обучения государственных и муниципальных служащих закладываются такие принципы:

- доступность профессионального образования;
- соответствие профессионального обучения государственным образовательным стандартам;
- комплексность, непрерывность и многопрофильность обучения;
- связь профессионального обучения с социально-экономическими процессами, протекающими в регионе, с развитием местного самоуправления;
- ориентация служащих на перспективы профессионального роста;
- дифференцированный подход к различным категориям служащих;
- введение модульной системы профессионального обучения с учетом индивидуального подхода к личностным особенностям обучаемого;
- взаимосвязь профессионального обучения служащих с общей системой непрерывного профессионального образования специалистов.

В сфере послевузовского образования действуют следующие частные принципы:

- профессионализации;
- индивидуализации;
- компьютеризации;
- интенсификации;
- непрерывности и опережающего характера образования.

Ранжирование принципов показывает, что базисные, специфические и частные принципы соотносятся как принципы различного уровня, как общее и особенное. Принципы нельзя использовать отдельно, по выбору, отдавая предпочтение одним и игнорируя другие. Они действуют эффективно во взаимосвязи, во взаимодействии, взаимозависимости

Применяя общие, специфические и частные принципы кадровой политики, государство может обеспечить конструктивность своей роли в решении кадровых проблем, однако оно не должно выступать монополистом в выработке и проведении кадровой политики.

Только совокупность принципов, когда одни из них дополняются другими, обеспечивает в конечном итоге своевременную выработку и успешную реализацию государственной кадровой политики.

Кадровая политика – стратегическая задача, которую ставят перед собой промышленно развитые страны, является создание условий, являющихся привлекательными для людей думающих, талантливых, профессионально подготовленных. Именно они в настоящее время определяют, и будут определять решение ключевых проблем в высокотехнологичной экономике, науке, социальной сфере, национальной безопасности.

Государственная кадровая политика (ГКП) заключается в определении стратегии работы с кадрами на общегосударственном уровне, целью которой

является формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов страны.

В государственной кадровой политике Российской Федерации выражается позиция и роль государства по отношению к важнейшему национальному состоянию – профессиональному потенциалу человека, стратегия профессионального развития граждан, формирование эффективных правовых, экономических, организационных механизмов востребованности человеческих ресурсов, как на федеральном, так и на региональном уровне.

Государственная кадровая политика Российской Федерации призвана определить стратегию развития кадрового потенциала общества и заложить правовые основы реализации конституционных гарантий граждан по свободному распоряжению и использованию своих способностей на всей территории страны.

Региональная кадровая политика призвана обеспечить единые условия воспроизводства и востребованность кадрового потенциала с учетом положений общенациональной кадровой стратегии и потребностей собственного кадрового обеспечения социально-экономического развития. Такая стратегия и составляет содержание государственной кадровой политики Российской Федерации. основополагающие положения этой политики выражаются в концепции государственной кадровой политики.

Стратегической целью ГКП является создание кадрового потенциала России как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса общества, обеспечивающего сохранение его целостности и высоких темпов социально-экономического развития, конкурентоспособности в международном разделении труда. Стратегическим направлением государственной кадровой политики Российской Федерации является усиление роли государства в реализации конституционных гарантий по свободному развитию и использованию гражданами своих профессиональных способностей, в создании оптимальных условий для наиболее полного раскрытия возможностей человека.

Механизм реализации государственной кадровой политики

Механизм реализации ГКП – это система кадровой деятельности, опирающаяся на концепцию ГКП, которая включает законодательные нормы, методические средства, организационные и информационные ресурсы, необходимые для осуществления кадровой политики.

В данном механизме целесообразно выделить и рассмотреть несколько блоков обеспечения кадровой работы:

– нормативно-правовой;

Этот механизм включает в себя органы государственной власти, в функции которых входит разработка законопроектов и подзаконных актов (Администрация Президента РФ, Правительство, научные учреждения), процедуру разработки и принятия новых законов и подзаконных актов, а также процедурные вопросы по отмене устаревших законов и подзаконных актов.

– организационный (организационное обеспечение реализации ГКП включает также использование современных отечественных и зарубежных технологий работы с персоналом);

Это механизм включает структуру органов власти и управления всех уровней, формирующих, координирующих и контролирующих кадровую деятельность на федеральном, региональном и местном уровне. На федеральном уровне – Управление Президента РФ по кадровым вопросам и государственным наградам, Управление Президента РФ по вопросам государственной службы, Административный департамент Правительства РФ, Департамент государственного управления и местного самоуправления Правительства РФ, а также другие структуры, различные комиссии и комитеты, обеспечивающие реализацию ГКП на федеральном уровне, уровне субъектов федерации и на муниципальном уровне.

Этот механизм включает в себя организационное обеспечение всех вопросов подбора, обучения, расстановки, переподготовки и повышения квалификации кадров, проведения их аттестации, формирование резерва и его обучение, контроль деятельности кадров.

– научно-информационный (разработка научной основы и категориального аппарата ГКП должна опираться на систему индикаторов (показателей) кадрового потенциала страны, регионов, федеральных и региональных структур, технологий прогнозирования кадровых изменений. Сюда можно отнести статистический учет, методологии учета и оценки кадрового потенциала, формирование банка данных.);

– учебно-методический (он должен включать все звенья подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации. Основным учебно-методическим центром этой работы является РАГС при Президенте РФ и ее структурные подразделения, региональные академии государственной службы).

Научная концепция ГКП, включающая цели, принципы и приоритетные направления кадровой работы, является необходимой теоретической предпосылкой, для успешной реализации которой требуется создание эффективного механизма, способного привести в действие кадровый потенциал общества.

Механизм реализации ГКП – это система кадровой деятельности, опирающаяся на концепцию ГКП, которая включает законодательные нормы, методические средства, организационные и информационные ресурсы, необходимые для осуществления кадровой политики.

Суммируя вышеизложенное, следует заключить, что механизм реализации ГКП сможет успешно действовать при наличии:

– научно обоснованной концепции современной государственной кадровой политики;

– законодательной, нормативной, организационной, научно-информационной и учебно-методической базы кадровой политики;

– органов и организаций, занимающихся кадровой работой на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, и специалистов по

управлению персоналом, способных реализовать государственную кадровую политику.

1.3. Концептуальные основы современной государственной кадровой политики в Российской Федерации

Кадры всех уровней управления, политической власти и органов общественного самоуправления находятся в постоянном изменении, что характеризуется понятием «**кадровые процессы**». Понятием «кадровые процессы» определяют последовательные изменения кадрового корпуса управления, направленные на реализацию функций управления. Кадровые процессы проявляют себя в смене состояний кадровых отношений и связей, количественных и качественных характеристик работников.

Кадровые процессы в органах власти способствуют реальному накоплению, распределению и перераспределению ресурсов власти в обществе между социальными и политическими субъектами.

Кадровые процессы в современной России можно разделить на четыре этапа, характеризующих историю становления и развития государственной службы Российской Федерации как механизма государственного управления, принципиально отличающегося от действовавшей ранее советской административной системы управления:

Первый этап (1991–1996 гг.) – отказ от советской партийно-номенклатурной системы государственной службы; создание новых кадровых служб и учебно-научных (обеспечивающих подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих) учреждений. Были созданы: Главное управление по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве РФ (Росглавкадры), РАГС – Академия государственной службы при Президенте РФ; появились первые институты и факультеты университетов, в которых начали готовить студентов по специальности «Государственное и муниципальное управление». Была заложена нормативная правовая база государственной службы РФ (в первую очередь был принят Федеральный закон «Об основах государственной службы РФ (1995 г.); законодательные и иные нормативные правовые акты РФ, регламентирующие отдельные виды федеральной государственной службы, а также государственную службу субъектов РФ).

Второй этап (1997 – осень 1999 г.) – активизация усилий по административной реформе, предпринятая Администрацией Президента РФ и завершившаяся подготовкой концепции административной реформы. В разделе концепции административной реформы, посвященном государственной службе, были впервые проанализированы системные недостатки существующей государственной службы, и был представлен замысел - превратить государственную службу РФ в профессиональную государственную службу гражданского общества.

Третий этап (зима 1999–2005 гг. включительно) – разработка концепции реформы государственного управления РФ в Центре стратегических разработок (Центр Г. Грефа) в качестве составной части предвыборной программы В.В. Путина как кандидата в Президенты РФ. В разделе концепции была обоснована необходимость преобразования государственной службы и рассмотрен приоритетный вариант реформирования государственной службы. Поручение Президента РФ В.В. Путина о подготовке концепции реформирования государственной службы РФ, создание рабочих групп по подготовке концепции и плана мероприятий в Правительстве РФ, Совете безопасности РФ, военных структурах. Создание межведомственной комиссии под руководством Д.А. Медведева, в то время занимавшего должность первого заместителя руководителя Администрации Президента РФ.

Концепция реформирования системы государственной службы РФ была утверждена Президентом РФ 15 августа 2001 г.

В ноябре 2002 г., в целях повышения эффективности государственной службы в целом, ее видов и уровней, оптимизации затрат на государственных служащих и развития ресурсного обеспечения государственной службы, была принята Федеральная программа «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 гг.)».

В мае 2003 г. был принят Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации».

Четвертый этап (с 2006 г. – по настоящее время) – Разработка и реализация программы административной реформы в Российской Федерации. Принятие 2 марта 2007 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации». Разработка и реализация региональных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. Принятие региональных программ развития муниципальной службы.

Концепция государственной кадровой политики – это система исходных, опорных позиций и главных идей, раскрывающих научные основы подхода государства к решению кадровых проблем в современных условиях и на перспективу, задачи и приоритетные направления формирования, развития и рационального использования кадрового потенциала России. Концепция – это своего рода философия кадровой политики, ее научно-теоретический фундамент. Именно система идей, целей и приоритетов является стержнем всей кадровой деятельности, ее важнейшей качественной характеристикой.

Концепция и собственно кадровая политика во многом совпадают, но не тождественны. Концепция становится кадровой политикой, когда идеи и программные позиции государства выражены и закреплены законодательно в целях, принципах, методах и требованиях к организации работы с кадрами. В то же время, кадровая политика без концепции не может существовать: теряется линия кадровых процессов из-за отсутствия их планирования и прогнозирования.

Государственная кадровая политика (ГКП) – это стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны; система официально признанных (провозглашенных законодательно) целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

В Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом РФ В.В. Путиным в августе 2001 г., отмечалось, что построение демократического правового федеративного государства требует создания адекватной системы органов государственной власти и соответствующей ей целостной системы государственной службы, обеспечивающих реализацию функций государства, повышение эффективности экономики и развития гражданского общества.

В научной литературе, посвященной анализу проблематики кадроведения, под кадровой политикой на государственной службе понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадровых государственных служащих. Кадровая политика является одним из основных средств повышения эффективности функционирования системы государственной службы как публичного, социального, правового и организационного института. Государственная служба в развитых государствах носит демократический характер и подконтрольна гражданскому обществу. Она всемерно учитывает волю и интересы народа, выполняет задачи избранных им органов власти, организована на принципах подконтрольности гражданскому обществу, уважении чести и достоинства служащих, их правового статуса, а также материальной и социальной защищенности.

Кадровая политика реализуется путем формирования кадрового состава профессиональных государственных служащих, обладающих необходимыми качествами государственного и общественного служения. С научной точки зрения, кадровая политика на государственной службе объективна и призвана отражать объективные закономерности развития реальных кадровых процессов в стране. Вместе с тем кадровая политика субъективна по формам, механизмам, технологиям выражения и реализации, что определяется мировоззрением, действиями, ценностями и ориентациями отдельных людей – политических лидеров, государственных деятелей, руководителей и специалистов.

Каким образом и кем формируется ГКП? Только ли государством?

Она вырабатывается на основе возможностей и потребностей практики, российской действительности. В ее формировании принимают участие:

- ученые;
- правящая элита;
- государственные служащие высшего эшелона;
- практики всех уровней государственной власти.

Кроме того, ГКП строится не на пустом месте, она отражает выявленные объективные закономерности развития реальных кадровых процессов, повторяющиеся в них связи и отношения.

Эти три позиции (потребность практики, участники формирования и закономерности кадровых процессов) – свидетельство *объективности кадровой политики*.

Однако, по формам, механизмам, технологиям выражения и реализации государственная кадровая политика *субъективна*.

Таким образом, можно сделать вывод:

ГКП и многообразная деятельность по ее реализации – это объективно обусловленный, но сознательно регулируемый процесс. Это лицо власти и ее инструмент эффективного осуществления стратегического курса страны.

Предпосылки и источники разработки современной кадровой политики:

1. Наличие научных принципов познания социальных явлений (системность, историзм, социальная детерминированность и др.), критическое осмысление и творческое применение накопленных знаний в области управления и кадровой деятельности. Научный подход предполагает реалистичную и комплексную оценку состояния кадров и кадровых процессов, а не односторонне и не в угоду политическим амбициям отдельных лидеров.

2. Способность к критическому анализу отечественного и зарубежного опыта работы с кадрами, реальному осмыслению его позитивных и негативных сторон, возможностей адаптации этого опыта к условиям современной России. В России всегда были сильны позиции государства в формировании и использовании кадров, особенно чиновничества.

В этой связи уместно выделить сильные и слабые стороны советской системы работы с кадрами.

Недостатки партийно-советской модели кадровой политики:

- 1) носила узкоклассовый и идеализированный характер;
- 2) в значительной степени была аппаратной, жестко-централизованной;
- 3) являлась монополией одной партии; осуществлялась через формально-бюрократический институт номенклатуры партийных комитетов;
- 4) отсутствовала открытость при формировании резерва кадров;
- 5) отсутствие систематического притока свежих сил с одновременным перерождением части руководящего состава.

Положительные черты кадровой политики в СССР:

- 1) активность ГКП – она была всегда в движении, занимала главные направления деятельности партийных комитетов;
- 2) была выработана и осуществлялась стройная система подбора, расстановки и воспитания кадров;
- 3) осуществлялся контроль за деятельностью кадров всех звеньев и уровней, вплоть до привлечения к ответственности за какие-либо нарушения;
- 4) существовала целостная система профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров всех уровней;

5) наличие четко поставленных цели по формированию научно-производственного и кадрового потенциала Советского Союза.

Учет современных реалий и потребностей России:

1) Кризисная ситуация в кадровой сфере преодолевается медленно (не сформирована новая действенная матрица управления, уровень профессионализма и функциональной грамотности управленческих кадров остается низким, профсоюзы выведены за пределы кадровых отношений).

2) Сохраняется высокий уровень безработицы, прежде всего, среди женщин, молодежи и уволенных в запас военнослужащих.

3) Продолжается «утечка мозгов» – выезд за пределы страны выпускников «элитарных» технических специальностей ведущих вузов России.

4) Противоречива кадровая ситуация в органах управления – от государственного уровня до уровня муниципального. Нередки случаи, когда высшие должности в федеральных структурах занимают лица, не имеющие профильного образования; не уменьшаются коррупционность, финансовые махинации и нарушения, взяточничество.

5) Отсутствие стратегии социально-экономического развития страны самым отрицательным образом сказывается на формировании ГКП.

Основные черты (принципы) государственной кадровой политики, или какой должна быть ГКП в правовом демократическом государстве:

– **научно обоснованной, реалистичной и созидательной.** ГКП должна быть ориентирована на возрождение и устойчивое развитие страны, для чего необходимо привлечение к управлению профессионально подготовленных и предприимчивых людей;

– **комплексной,** базирующейся на единстве целей, принципов, форм и методов работы с кадрами;

– **единой** для всей России, но в то же время **многоуровневой;**

– **перспективной,** то есть рассчитанной на развитие государства, носить упреждающий и опережающий характер;

– **демократичной** по целям, социальной базе и механизму реализации кадровых проблем;

– **нравственной и гуманной,** обеспечивающей честность, порядочность, ответственность за порученное дело и личное поведение;

– **правовой,** т.е. осуществляемой в рамках закона и создающей правовые гарантии объективного и справедливого решения кадровых проблем на любом уровне управления.

Главный лозунг 30-х годов прошлого столетия «Кадры решают все» был действительно актуален, так как решал конкретные задачи коллективизации, электрификации, индустриализации страны и т.д.

Суть же сегодняшней государственной кадровой доктрины состоит в том, что государство и человек – социальные партнеры в профессионально-трудовой и интеллектуальной самореализации личности.

Поэтому можно сформулировать следующие *главные цели ГКП:*

1) создать благоприятные и равные социальные условия и правовые гарантии для проявления каждым работником своих способностей и знаний, стимулировать профессиональный рост и служебное продвижение;

2) обеспечить высокий профессионализм управленческого и технологического процесса, укомплектованность всех участков трудовой деятельности квалифицированными и добросовестными работниками;

3) поставить надежные преграды на пути проникновения на руководящие и управленческие должности (прежде всего в системе ГМУ) людей недостойных, склонных к бюрократизму, взяточничеству и т.д.

Для достижения этих необходимо выделить приоритеты ГКП, т.е. приоритетные стратегические направления реализации ГКП, к числу которых на общегосударственном уровне можно отнести следующие:

– обеспечение государственной службы (в первоочередном порядке – государственной гражданской службы) квалифицированными, профессионально компетентными и высоконравственными кадрами;

– формирование совместно с предпринимательскими структурами системы обеспечения кадрами рыночной экономики (подготовка менеджеров, предпринимателей и т.д.);

– создание единой гибкой системы специального профессионального, особенно послевузовского, образования с учетом происходящих в стране преобразований;

– формирование свободного рынка труда, обеспечение максимально возможной трудовой занятости, предотвращение массовой безработицы (в том числе и скрытой);

– создание новой нормативно-правовой и информационной базы кадровой работы;

– поиск и использование адекватных поставленным целям технологий, средств и методов государственного регулирования кадровых процессов.

В целом можно отметить, что суть проблемы формирования государственной кадровой политики и заключается в адекватности целей, принципов и методов кадровой политики.

Повышение эффективности системы государственного управления – одно из наиболее важных институциональных условий ускорения темпов социально-экономического развития страны. Приоритетными направлениями кадровой политики в системе государственной службы, согласно Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, являются:

– формирование эффективного механизма подбора кадрового состава государственных служащих и работы с ним;

– повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;

– совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих.

Реализация указанных приоритетных направлений предполагает решение ряда основных задач:

- управление развитием профессиональных качеств государственных служащих;
- обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- объективная оценка результатов деятельности государственных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

Согласно Концепции реформирования системы государственной службы РФ (2001 г.) и Федеральной программе (2002 г.) должны быть преодолены негативные тенденции в государственной службе России:

- утвержден принцип единства государственной службы и системы и управления ею на федеральном и региональном уровнях;
- разработаны законодательные механизмы взаимосвязи государственной и муниципальной службы;
- ликвидированы противоречия и пробелы в законодательстве Российской Федерации о государственной службе;
- приведено в соответствие социальное и правовое положение государственного служащего степени возлагаемой на него ответственности;
- повышена эффективность деятельности государственных органов;
- широкое использование современных технологий государственного управления, в том числе отвечающих задаче реализации масштабных государственных программ и проектов;
- повышение эффективности правовых и организационных мер контроля деятельности государственных органов со стороны гражданского общества;
- высокая эффективность кадровой политики в сфере государственной службы;
- отход от консервативной системы подготовки и профессионального развития государственных служащих;
- укрепление ресурсной обеспеченности государственной службы.

В Концепции реформирования государственной службы и Федеральной программе подчеркивается, что все эти проблемы тесно связаны между собой и не могут быть решены в отдельности. Реформирование государственной службы и кадровой политики следует проводить в рамках концепции сбалансированного развития, и оно не должно состоять из одномоментных кардинальных изменений существующей государственной службы. Последовательность и постепенность являются принципами современного реформирования государственной службы и кадровой политики.

Реформирование государственной службы становится приоритетным направлением в области государственного строительства и предполагает решение следующих основных задач:

- определение обязанностей, полномочий и мер ответственности государственных служащих на основе должностных (служебных) регламентов;
- внедрение основных методов планирования, стимулирования и оценки деятельности государственных служащих, рациональное использование ресурсов в системе государственной службы;
- обеспечение открытости государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства;
- применение эффективных методов подбора квалифицированных кадров для государственной службы, оценки результатов служебной деятельности государственных служащих, а также создание условий для их должностного (служебного) роста;
- реализация программ подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих;
- внедрение механизмов выявления и разрешение конфликта интересов на государственной службе, а также законодательного регулирования профессиональной этики государственных служащих;
- создание оптимальных материально-технических условий для эффективного функционирования государственной службы и исполнения государственными служащими своих должностных (служебных) обязанностей;
- обеспечение развития системы управления государственной службой на федеральном уровне, на уровне субъекта Российской Федерации и на уровне государственного органа;
- создание условий для оптимального организационно-правового обеспечения государственной службы.

Эти меры призваны повысить эффективность государственной службы РФ в интересах развития гражданского общества и государства, укрепить доверие граждан к аппарату органов государственной власти, обеспечить прозрачность государственной службы, повысить ее авторитет и улучшить социальную защищенность государственных служащих.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность, содержание кадровой политики и ее роль в организации
2. Концепции и ориентиры (виды) кадровой политики
3. Принципы и задачи кадровой политики
4. Этапы формирования и реализации кадровой политики
5. Сущность и содержание стратегии управления персоналом
6. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.
7. Сформулируйте главные цели ГКП современной России.
8. Дайте характеристику основным субъектам ГКП.
9. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?
10. Концепции и виды стратегий кадровой политики

11. Принципы стратегического управления персоналом
12. Кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации
13. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.
14. Сформулируйте главные цели ГКП современной России.
15. Дайте характеристику основным субъектам ГКП.
16. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?
17. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.
18. Сформулируйте главные цели ГКП современной России.
19. Дайте характеристику основным субъектам ГКП.
20. По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?

Ситуационное задание по теме 1

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Оценка эффективности управления персоналом

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых – уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления кадровым потенциалом. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления кадровым потенциалом – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа

по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

Вопросы:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
 - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВА

2.1. Влияние государства на работу с кадрами в условиях многообразия форм собственности

Радикальная реконструкция экономических отношений в России идет медленно. Одной из главных причин этого мы уже назвали отсутствие единой государственной кадровой политики, в том числе и в области кадров для государственно-хозяйственных и частнопредпринимательских структур.

Без формирования кадров предпринимателей, бизнесменов, менеджеров, маркетологов, дилеров и других специалистов, способных выступать движущей силой развития рыночных отношений, решение задач экономической реформы практически невозможно.

Что для этого надо было сделать?

Во-первых, появилась необходимость формировать у хозяйственных кадров государственных и муниципальных предприятий предпринимательские качества.

Во-вторых, необходимо было перепрофилировать определенную часть кадров из-за их сокращения и высвобождения рабочей силы (это остается актуальным и сейчас).

В-третьих, нужно было что-то предложить для улучшения работы с кадрами в новых условиях, как в государственных, так и в частных предприятиях.

Таким образом, можно сказать, что формирование государственной кадровой политики ставит задачу поддержки и развития предпринимательства, с одной стороны, а с другой – изменений психологии хозяйственных

руководителей предприятий государственной и муниципальной форм собственности.

Какие *задачи* для экономического развития страны ставятся в настоящее время перед ГКП:

- регулирование отношений между работодателем и работниками;
- предотвращение социальной напряженности и массовой безработицы;
- способствование развитию производственных отраслей, обеспечивающих оптимальную трудовую занятость населения;
- стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров.

Пути решения этих задач сегодня уже известны и апробированы:

- формирование новых учебных планов и программ подготовки и переподготовки специалистов в действующих учебных заведениях;
- открытие курсов повышения квалификации в соответствии с потребностями;
- разработка и реализация программ поддержки предпринимательства, в том числе в подготовке кадров;
- переход вузов, средних специальных учебных заведений частично на платную подготовку специалистов;
- открытие и развитие альтернативных учебных заведений, формирование негосударственной системы образования.

В систему мер государственного влияния (контроля и регулирования) на кадровое обеспечение экономической реформы включаются:

- 1) Разработка государством стратегии и тактики обеспечения кадровых реформ.
- 2) Выработка законов, нормативных документов и стандартов.
- 3) Выполнение государством функций социального партнерства (прогнозирование, программирование и планирование кадровых процессов).

Индикативное (рекомендательное) планирование кадровых процессов – особенность ГКП в рыночных условиях.

- 4) Стимулирование и поддержка деятельности предпринимательства. Не только прямая поддержка предпринимательства, но и создание определенных структур на государственном и муниципальном уровнях. Например, Агентство поддержки малого и среднего бизнеса – на федеральном уровне, ЦПП – на областном уровне.

Примерные организационно-технические меры поддержки кадров предпринимательских структур:

- 1) Создание советов по развитию предпринимательства, ЦПП, фондов поддержки предпринимательства.
- 2) Разработка региональной (муниципальной) программы поддержки предпринимательства.
- 3) Консолидация деловых кругов по развитию рыночных структур.
- 4) Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации предпринимательских кадров.

5) Создание учебно-деловых центров.

6) Организация конкурсов, выставок, смотров (руководитель года, лучший по профессии и т.д.).

7) Государственные программы работы с кадрами государственных и муниципальных служащих, хозяйственных структур различных форм собственности. Например, Президентская программа подготовки и переподготовки кадров, действующая с 2001 года.

8) Социальная защита кадров, занятых в сфере экономики, на основе трудового законодательства.

Президентская программа подготовки кадров для народного хозяйства Российской Федерации

Основываясь на понимании важности проблемы профессиональной подготовки управленческих кадров для предприятий страны и экономики в целом, Президентом РФ 23.07.97 был подписан Указ № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации». Согласно этому Указу была учреждена Комиссия по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации. Комиссия выполняет функции организатора программы подготовки руководителей, а также осуществляет координирующие функции и имеет во всех регионах страны свои отделения.

Стратегическая цель программы – формирование управленческого потенциала, способного обеспечить развитие предприятий всех отраслей экономики России.

Задачи программы:

– ежегодная переподготовка в России и за рубежом 5000 руководителей высшего и среднего звена;

– создание (федерального) кадрового резерва для работы на высших управленческих должностях в организациях реального сектора экономики страны;

– создание единой информационной базы данных о всех участниках программы с целью обеспечения их максимально эффективного дальнейшего сотрудничества.

Участники программы и основные требования к ним:

1) Предприятия и организации народного хозяйства Российской Федерации

Основные участники программы - промышленные, торговые предприятия и предприятия сферы услуг всех форм собственности, направляющие для подготовки своих наиболее перспективных руководителей. Особое внимание при отборе уделяется специалистам, направляемым крупными и средними предприятиями, участвующими в программах реструктуризации производства и развития регионов. Предприятие-участник программы должно иметь ясную концепцию и стратегию развития. Необходимо, чтобы руководство было заинтересовано в участии в программе специалистов своего предприятия

Программой не предусматривается подготовка руководителей, представляющих органы государственного и муниципального управления, а также менеджеров зарубежных фирм и представительств, не зарегистрированных в качестве юридических лиц на территории Российской Федерации.

2) Специалисты. Общие требования к специалистам, направляемым для участия в программе:

- возраст не старше 40 лет /желательно не моложе 25;
- высшее образование; опыт работы в должности руководителя высшего или среднего звена не менее 1-го года, общий стаж работы – не менее 3-х лет;
- знание иностранного языка (язык страны предполагаемой стажировки и/или английский язык);

М желание пройти переподготовку для дальнейшей работы в организациях народного хозяйства РФ.

Кроме того, принять участие в программе могут отдельные специалисты и военнослужащие, уволенные в запас в связи с реформой Вооруженных Сил Российской Федерации.

3) Региональные отделения Комиссии – созданы во многих субъектах РФ.

4) Российские образовательные учреждения – определяются комиссией и Правительством РФ.

5) Зарубежные организации. В программе принимают участие ведущие страны мира: Германия, Япония, Италия, Франция, Нидерланды, Норвегия, Дания, Ирландия. Поддерживает ее также Европейский Союз.

Организационно-координирующие структуры участвующих стран обеспечивают подбор зарубежных предприятий и подготовку программ стажировок с учетом рекомендаций предприятий и профессионального профиля российских специалистов.

6) Российские организации. Согласно Указу Президента РФ № 382 от 01 апреля 2003 года Комиссия ежегодно утверждает перечень ведущих российских предприятий–организаторов стажировок. В перечень включены предприятия и организации, рекомендованные Главами исполнительной власти субъектов РФ.

Утвержденные предприятия характеризуются:

- удовлетворительными результатами финансово-хозяйственной деятельности на внутреннем и/или внешнем рынке за последние годы;
- информационной открытостью и готовностью к обмену опытом;
- опытом проведения современной кадровой политики и развития человеческих ресурсов;
- потенциальными возможностями для успешной организации и проведения стажировки.

Этапы проведения подготовки:

- представление кандидатами документов в региональные отделения Комиссии по организации подготовки управленческих кадров;
- проведение региональными отделениями Комиссии конкурсного отбора участников на основе оценки:

- профессионального уровня и уровня экономических и управленческих знаний;
- поведенческих критериев (инновационная направленность и активность; предпринимательский, менеджерский и творческий потенциал; стремление к профессиональному развитию и др.);
- навыков владения иностранным языком (минимальным признается уровень «читаю и могу объясняться»);
- 5-9-ти месячная подготовка специалистов в ведущих российских высших учебных заведениях, отобранных на конкурсной основе.
- основные направления подготовки: «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансы и кредит». Предоставлено право выбора трех учебных программ, соответствующих профессиональной специфике; предполагаемой стажировки в России или за рубежом и потребностям направившего его предприятия;
- проведение государственной аттестации с выдачей специалистам, успешно закончившим подготовку, документов установленного образца;
- отбор специалистов иностранными участниками программы для подготовки в рамках зарубежной стажировки;
- проведение 1-6 месячной стажировки на передовых зарубежных или российских предприятиях, соответствующих профессиональному и отраслевому профилю специалиста.

2.2. Зарубежный опыт работы с кадрами и возможность его адаптация к условиям России

В процессе становления новой российской государственности вполне естественно и оправданно обращаться к зарубежному опыту управления и кадровой политики, особенно опыту государств с федеративным устройством, которые, как принято считать, по многим параметрам развития опережают современную РФ. Однако при этом следует учитывать, что опыт каждой страны выступает продуктом ее истории, политических традиций, отражает особенности ее социально-экономического развития и многих других факторов. Поэтому механическое заимствование, копирование опыта управления и кадровой политики других стран едва ли будет продуктивным и не принесет ожидаемые плоды.

Адаптация зарубежного опыта возможна не как заимствование готовых рецептов, а как подход, рассматривающий опыт решения сходных или аналогичных проблем в других странах, с учетом особенностей развития российского общества и государства.

К тому же основные законы функционирования чиновничьего аппарата в современных странах универсальны и, как показывает практика, во многом определяются не национальной спецификой, а общими объективными закономерностями.

Например, необходимыми условиями для формирования честного, компетентного и дисциплинированного аппарата государственного управления в любом обществе являются следующие элементы:

- соблюдение принципа отбора и продвижения на основе объективной оценки их профессиональной пригодности;
- стабильности правовых норм, регулирующих отношения, связанные с продвижением государственного служащего по службе, его материальным и моральным вознаграждением по результатам выполнения служебных обязанностей и др.

Указанные элементы прохождения государственной службы позволяют служащим в развитых демократических странах планировать карьеру, активно заниматься повышением квалификации; обеспечить государственным служащим оплату труда и набор социальных льгот, в достаточной мере стимулирующих добросовестный труд и гарантирующих высокую престижность социального положения госслужащего после его отставки.

В зарубежных странах накоплен интересный и разносторонний опыт разработки и реализации кадровой политики.

Особую значимость для реформирования государственной службы Российской Федерации приобретают, в частности:

- практика прогнозирования и перспективного планирования кадровой политики;
- опыт отбора лиц на государственную службу, ее прохождения государственными служащими, продвижения по служебной лестнице;
- определение критериев оценки кадров, процедур проведения конкурсов на вакантные должности, аттестации служащих, создание условий для их мобильности;
- опыт сохранения стабильности кадрового корпуса при всех политических изменениях;
- практика обеспечения социальной и правовой защиты государственных служащих. Так, материальное стимулирование чиновников позволяет обеспечить им достойный по национальным меркам уровень жизни и сохранить в государственном аппарате квалифицированные кадры;
- роль системы государственного и общественного контроля в предупреждении и пресечении конкуренции в государственном аппарате и др.

Серьезного внимания заслуживают основные тенденции в развитии государственной службы в современных зарубежных государствах:

1) Ориентация на клиента и творчество профессионально подготовленных государственных служащих. Министерства и агентства должны четко определять круг клиентов, чтобы качественно оказывать им услуги. Чиновники старой школы, привыкшие прислушиваться к указаниям сверху, обязаны переучиваться либо уйти в отставку. Государственный служащий новой формации несет полную ответственность за удовлетворение интересов клиентов (налогоплательщиков). Принцип краток: «Командуют клиенты».

2) Ориентация на конечный результат, а не на процесс. Это становится оценкой деятельности государственных органов и служащих.

3) Приоритет при подборе кадров на государственную службу таких качеств, как инициативность, творчество, новаторство, интуиция и др., которые обычно присущи предпринимателям, менеджерам.

4) Принцип рентабельности. Рачительно, экономно и бережливо использовать деньги налогоплательщиков. Максимально эффективно использовать деньги, отпущенные государству.

5) Принцип демократизации и простоты управления. Государственная служба зависит от гражданского общества. Необходимо повысить оперативность управления, что связано с упрощением управленческих структур, процедур принятия решения, повышением самостоятельности оперативных единиц.

Новая модель государственной службы идет на смену модели рациональной бюрократии М. Вебера (для нее характерны порядок, более или менее совершенная структура, подготовленные кадры, иерархичность и др.). Для новой модели государственной службы характерны творчество, новаторство, эмоциональная атмосфера, духовность, синтез рациональности и вдохновения.

Одним из главных методов построения государственной службы в зарубежных государствах является должностная классификация с четкими стандартами в отношении обязанностей должностных лиц и квалификационных требований, выдвигаемых к ним.

В соответствии с принципами «системы заслуг» (на них основывается идеология западных государственных служб) обязательным условием занятия административных должностей (кроме «политических») является сдача соответствующих экзаменов и прохождение конкурса. Периодические аттестации, экзамены и конкурсы – неотъемлемый элемент карьеры западного чиновника.

Так, например, в ФРГ прохождение государственной службы включает подготовительную службу и испытательный срок. Подготовительная служба низшего уровня (для лиц с общеобразовательной школой) длится 6 месяцев, испытательный срок – 1 год. Подготовительная служба среднего уровня продолжается не менее 1 года. После ее прохождения сдается должностной экзамен (испытательный срок составляет 2 года). Подготовительная служба высшего уровня длится не менее 3 лет. После успешной сдачи экзамена служащий проходит испытательный срок, составляющий 2 года и 6 месяцев. Служащие среднего уровня могут быть переведены в должность высшего уровня службы, если они прослужили не менее 4 лет и пригодны к работе на высшем уровне. Ознакомление с новой должностью длится не менее 3 лет. После этого сдается переходный экзамен.

Опыт «системы услуг» государственной службы США

В США для дальнейшего продвижения по службе применяются конкурсные экзамены и ежегодная оценка служебной деятельности.

По закону о реформе гражданской службы (1978), оценка работы государственного служащего является основанием для принятия решения о переподготовке, обучении, награждении, оставления на прежней должности или смещения государственного служащего.

Заслуживает внимательного изучения опыт США по совершенствованию управления государственной службой. В соответствии с законом о реформе гражданской службы 1978 г., в США с 1 января 1979 г. были созданы Бюро управления персоналом и Совет по защите системы заслуг. На Бюро управления персоналом возложена задача обеспечения централизации и координации кадровой работы в аппарате административного управления. В компетенцию Бюро входит назначение служащих на должности и их продвижение по службе, оценка их труда, повышение квалификации, поощрения и наказания, выработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы. Что касается Совета по защите системы заслуг, то его полномочия сводятся к обеспечению соблюдения законов гражданской службы в области найма, увольнения и прохождения службы в соответствии с принципами "системы заслуг".

Сформулировано девять основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:

- рекрутирование служащих из всех сегментов общества с отбором и продвижением на основе способностей, знаний и умений при справедливой и открытой состязательности;

- должно проявляться справедливое и беспристрастное отношение ко всем служащим и претендентам на государственную службу независимо от их политических взглядов, расы, цвета кожи, религии, национального происхождения, пола, семейного положения или инвалидности с должным уважением к конфиденциальности личной жизни и конституционным правам;

- за равную работу должна быть обеспечена равная оплата с учетом как федерального, так и местного уровня оплаты труда служащих частного сектора в сочетании с поощрением и признанием высококачественной работы;

- высокие стандарты честного поведения и заботы об общественном интересе;

- действенное и эффективное использование федеральной рабочей силы;

- должно сохранять хорошо работающих служащих; корректировать работу тех, чья деятельность не соответствует требованиям; освобождаться от тех, кто не может и не хочет удовлетворять требуемым стандартам;

- улучшение работы путем эффективного обучения и подготовки;

- защита служащих от необоснованных действий, персонального фаворитизма или политического принуждения;

- защита служащих от наказания за законное раскрытие информации. Наказание не может быть применено к служащему, давшему "сигнал тревоги"

В законе о реформе государственной службы в США тщательно разработаны дисциплинарные меры против тех руководителей, которые нарушают принципы «системы заслуг» при продвижении по службе.

Так, в частности, закон требует дисциплинарных мер против руководителей, которые:

- дискриминируют кого-либо из претендентов;
- используют официальную власть для принуждения к политическим действиям;
- сознательно обманывают человека или препятствуют его праву участвовать в конкурсе для поступления на государственную службу;
- оказывают какое-либо предпочтение и предоставляют преимущество, не предусмотренные законом, какому-либо кандидату на должность или служащему и др.

Заметим, что в законе даны максимально конкретные формулировки возможных случаев противозаконных ситуаций, что позволяет достаточно эффективно использовать данный закон на практике.

Серьезное внимание в развитых зарубежных странах уделяется формированию высшего слоя государственных служащих.

В США, Великобритании, Франции, Германии, Японии и других странах этот слой формируется не за счет «естественного отбора» из всей массы чиновничества, а путем целенаправленного выращивания кадров чиновников, предназначенных для вхождения в административно-политическую элиту.

Выпускники престижных учебных заведений (в Великобритании – Оксфордского и Кембриджского университетов; во Франции – Школы национальной администрации (ЭНА); в Италии – Института государственного управления; в США – Гарвардского университета, Йельского университета, Школы имени Дис. Кеннеди; в Японии – Токийского университета и т.д.) имеют почти стопроцентную гарантию войти в высшие слои чиновничества.

В обучении этих выпускников элитных вузов основной акцент делается не на специальные теоретические знания, а на приобретение навыков управления большими организациями.

Так, например, обучение в академии управления в Баден-Вюртемберге (ФРГ) носит преимущественно практическую направленность. Модель учебного процесса включает следующие циклы: 3 месяца – основной курс в академии, 3 месяца – производственная практика, 4 месяца – углубленный курс в академии, 1 месяц – каникулы, 3 месяца – практика за рубежом, 1 месяц – обмен опытом и обобщение результатов учебной и практической работы слушателей.

В зарубежных странах всемерно стимулируется стремление государственных служащих повысить уровень своих профессиональных знаний. В США самой распространенной формой материальной поддержки служащих является плата за обучение в нерабочее время.

Служащим большинства развитых государств на период обучения предоставляется оплачиваемый отпуск, а переподготовка и повышение

квалификации муниципальных служащих осуществляются на средства местных органов власти.

2.3. Основные тенденции развития кадрового потенциала государственного и муниципального аппарата. Профессионализация управленческого труда

Основные тенденции развития состава государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации:

- общее увеличение численности государственного и муниципального аппарата;
- рост численности тех, чье профессиональное образование не соответствует требованиям квалификации по должности; преобладание госслужащих с непрофессиональным образованием;
- малоэффективное использование профессиональных знаний и опыта (проблемы расстановки кадров);
- проблемы рационального обновления, омоложения и позитивной стабилизации кадров, их преемственности (усиление дефицита госслужащих в возрасте до 45 лет, имеющих опыт работы в современных экономических условиях);
- проблемы привлечения женщин к руководящей деятельности;
- проблемы эффективности усиления борьбы с коррупцией чиновников.

Хотя и в общественном мнении, и в СМИ, и в научной литературе последнего десятилетия чиновничество часто предстает главным «антигероем» нашего времени и причиной большинства бед, выпавших на долю России, но серьезных научных исследований современной российской бюрократии, ее структуры, динамики, профессиональной компетентности, механизмов функционирования по-прежнему не так уж и много. По шумихе, поднятой вокруг государственного аппарата, можно подумать, что он у нас разросся до астрономических размеров.

В действительности же его численность (1053,1 тыс. чел. на начало 2002 г., вместе с муниципальными служащими) больше соответствует слаборазвитым, чем западным странам. Доля работников госаппарата среди занятых в экономике и в общей численности населения в России в 5,5 раза меньше, чем в среднем по странам ОЭСР. У нас – 1,8 и 0,8%, а там – 10 и 4,3% соответственно. Из развитых стран – в Японии эти показатели наименьшие, но и там они более чем вдвое превышают российские – 4,0 и 1,9% соответственно.

Хотя, справедливости ради, следует отметить, что численность государственных и муниципальных служащих у нас медленно, но растет.

Так, численность чиновников органов государственной власти в 2000 году на федеральном уровне составляла 522,4 тысячи человек и 192,9 тыс. чел. на уровне субъектов РФ.

В 2002 году соответственно 590,4 тыс. и 206,6 тыс. чел.

В 2003 году – 615,9 тыс. и 218,6 тыс.

В 2004–2005 гг. произошло снижение численности государственных служащих в связи с проводимой реформой государственной службы.

В 2005 году в федеральных органах власти имелось 498,9 тыс. чел. и в органах власти субъектов РФ – 185,5 тыс. чел.

Одновременно в 2006–2007 гг. резко выросла численность муниципальных служащих, что связано с введением в действие Ф№-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Образовательный уровень государственных служащих характеризуется следующими параметрами. На начало 2002 г. доля государственных служащих, имеющих высшее профессиональное образование, составляла 73%. Сохраняется тенденция к увеличению числа государственных служащих, чье профессиональное образование не соответствует квалификационным требованиям по замещаемой должности. В целом среди чиновников категории «В» каждый третий не имел высшего образования, а около 5% – среднего профессионального. Если ведущие, главные и высшие должности в федеральных органах на федеральном уровне почти все заняты специалистами с высшим образованием, то уже среди старших доля имеющих лишь среднее специальное образование составляет 20%. Среди младших должностей соотношение еще более смещенное: 37% с высшим против 43% со средним специальным образованием. Отсюда следует, что 20% не имеют среднего профессионального образования, что прямо противоречит федеральному закону о государственной службе.

Такая тенденция сохранилась – на начало 2005 года доля гражданских государственных служащих, имеющих высшее профессиональное образование, составляла те же 73% (и это при уменьшении общей численности служащих).

В федеральных органах исполнительной власти, действующих в регионах, не имеет высшего образования каждый третий: около 3% чиновников на высших и около 15% на ведущих должностях; свыше 30% на старших должностях. Сходная картина в органах исполнительной власти субъектов Федерации. Формальный дефицит образования еще нагляднее на муниципальном уровне. Здесь каждый второй не имеет высшего образования, а около 5% и среднего специального службе.

В Федеральной программе на 2003–2005 гг. не случайно отмечалось, что в последнее время ухудшается профессиональный состав государственных служащих в связи с низкой средней заработной платой и ее существенной дифференциацией по государственным органам. Усиливается дефицит государственных служащих в возрасте до 45 лет, имеющих опыт работы в современных экономических условиях. Сохраняется преобладание государственных служащих с непрофессиональным образованием. Нехватка квалифицированных кадров сочетается с наличием незаполненных вакансий, что в первую очередь связано с низкой оплатой труда государственных служащих.

Общественной является проблема профессиональной подготовки кадров для местного самоуправления. Из 280 тысяч муниципальных служащих России

(по состоянию на 01.01.2003 г.) – высшее образование имели 68,8% лиц, замещающих выборные муниципальные должности, и 55,9% должностей муниципальной службы; среднее образование – соответственно 27,9 и 38,6%; не имеют профессионального образования соответственно 3,3 и 5,5%.

Имеют базовое высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»: выборные муниципальные должности – 0,2% от общей численности; должности муниципальной службы – 2,8% от общей численности. Получили дополнительное профессиональное образование по специальности «ГМУ» – 0,21% от общей численности выборных муниципальных должностей и 1,19% от общей численности должностей муниципальной службы. Прошли курсы повышения квалификации по специальности «ГМУ» 11,16% от общей численности лиц, замещающих выборные муниципальные должности, и 26,9% от общей численности должностей муниципальной службы. Как мы понимаем, в 2005–2007 годах произошло ухудшение качественных показателей состава муниципальных служащих.

Очевидно, что в России необходимы серьезные изменения в процессе подготовки муниципальных служащих. Отсутствие системы обучения, оторванность содержания образования от реальной практики муниципального правления, устаревшие учебные программы, не учитывающие специфику местной власти как института прямой демократии, от власти государственной и др. не позволяют надеяться на скорое решение этой важной общегосударственной проблемы без серьезного государственного вмешательства.

Профессионализация управленческого труда и профессиональная компетентность государственных и муниципальных служащих

В самом общем виде профессия определяется как относительно самостоятельный род деятельности, который обусловлен общественным разделением труда и требует специальной подготовки. Профессия характеризуется рядом существенных признаков:

– профессия – это определенная форма трудовой деятельности, чаще всего пожизненное занятие человека, за которое он получает плату;

– профессия – важный стимул развития человека, основная форма личностного самовыражения и удовлетворения потребностей человека и общества. В профессии раскрываются человек, его свойства и качества;

– основой любой профессии является профессиональный опыт человека – его знания, умения, навыки, чувственный опыт;

– профессию можно приобрести двумя путями:

Первый путь посредством организованных форм обучения (обучение в учебных заведениях различного уровня и профиля, другие формы обучения);

Второй путь – в результате длительной практической деятельности.

Любая профессия имеет объективные основания своего появления, т.е. ее возникновение возможно только при обособлении определенной совокупности трудовых функций, заложенных в объективных факторах труда. Профессия –

основа связи индивида с другими людьми, способ его социализации, а также средство самоутверждения в обществе.

Профессиональная ценность государственных и муниципальных служащих обнаруживается в их властных полномочиях, во власти как средство осуществлять свою волю по отношению к другим социальным группам. Ценность профессии государственного служащего связана с возможностью реализации интересов граждан страны, защитой этих интересов, публичным характером деятельности, она характеризуется синтезом властных отношений и интересов и т.д.

Необходимо разграничивать понятия «профессия» и «специальность».

Специальность – это объем специальных знаний, умений и навыков, который достаточен для выполнения части трудовых функций, обуславливающих существование профессии. Специальность представляет собой частное подразделение внутри профессии. Так, например, преподаватель по профессии, математик по специальности. Специальностей, специализаций может быть несколько или большое количество в пределах одной профессии. Специальность иногда не требует специальной подготовки, ею овладевают на базе уже имеющейся профессии.

Специализация – это еще более узкая, чем специальность, форма участия человека в профессиональном разделении труда.

Еще Федеральным законом от 31 июля 1995 г. в качестве единого фундаментального принципа организации и функционирования государственной службы закреплён принцип профессионализма и компетентности (ст. 5). В Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации (2001 г.) среди приоритетных направлений кадровой политики в системе государственной службы называется совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих, основной целью которого является рост профессионального уровня чиновников. В этих целях в Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 гг.)» были предусмотрены:

- создание эффективного механизма подборов кадров для федеральной государственной службы, обеспечение должностного (служебного) роста государственных служащих на основе их профессиональных заслуг и деловых качеств;

- создание системы непрерывного профессионального образования федеральных и государственных служащих, совершенствование стандартов и программ подготовки и профессионального развития на основе открытого конкурсного отбора этих программ, а также образовательных учреждений;

- осуществление управления развитием профессиональных качеств федеральных государственных служащих;

- обеспечение обновления и плановой ротации кадрового состава федеральной государственной службы;

– соблюдение объективности в оценке результатов деятельности федеральных государственных служащих при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

То есть, пути реформирования государственной и муниципальной службы включают в себя:

- 1) Создание эффективного механизма подбора кадров.
- 2) Управление развитием профессиональных качеств.
- 3) Создание системы непрерывного профессионального образования.
- 4) Обеспечение обновления и ротации госслужащих.
- 5) Объективность в оценке результатов деятельности.

Что означает понятие «Государственная служба как профессия»?

Государственная служба как профессия – это (профессиональная) деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов, предполагающая высокую квалификацию, имеющая значение для всего государства.

Понятие профессионализации кадров неразрывно связано с понятиями компетенция и компетентность, которые созвучны, но имеют значительные смысловые значения.

Компетенция – это права, полномочия власти, вмененные данному лицу или государственному (муниципальному) органу, способность совершать действия в соответствии с законодательством.

Компетентность – это наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности.

То есть, компетенция неразрывно связана с правом субъекта управления на какие-либо действия, а компетентность – с возможностями этого субъекта на эффективное управление.

Основные черты профессионализма госслужащего:

- знания по профессии, специальности, своему делу.
- умелое применение методов, средств и приемов соответственно ситуации.
- способность передавать другим свои знания, опыт и навыки.
- рациональность применения логических законов, методов работы.
- умение предвидеть результаты своей деятельности.

Особенности профессионального состава госслужащих РФ:

- увеличение чиновников, чье профессиональное образование не соответствует требованиям квалификации по занимаемой должности;
- дефицит молодых кадров (до 45 лет, владеющих методами работы в рыночных условиях);
- преобладание госслужащих с непрофессиональным образованием;
- низкий уровень оплаты труда основной массы чиновников по сравнению с аналогичными должностями в бизнесе.

Принципы системы обучения государственных и муниципальных служащих:

- доступность образования;

- связь обучения с социально-экономическими процессами, происходящими в стране, регионе, муниципалитетах;
- комплексность, непрерывность и многопрофильность;
- модульная система профессионального обучения;
- соответствие обучения образовательным стандартам;
- ориентация на перспективы профессионального роста;
- дифференцированный подход;
- актуализация результатов обучения.

Профессионализм государственных и муниципальных служащих как результат творческой деятельности предполагает формирование такой личности, которая способна эффективно, грамотно решать все усложняющиеся профессиональные и личностные задачи.

2.4. Нравственные основы кадровой политики. Мораль государственных и муниципальных служащих

Вопросы морали и нравственности кадров всегда находятся в центре внимания кадровых служб разного уровня, ученых, исследователей, так как они во многом определяют результативность кадров. Данной проблематикой активно занимается кафедра государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ.

Элементы административной этики в системе государственной и муниципальной службы включают:

- 1) Укрепление авторитета государственной и муниципальной власти.
- 2) Усиление доверия граждан к институтам государства и муниципалитетов.
- 3) Единая нравственно-правовая основа.
- 4) Противодействие падению этической культуры в обществе.

Практика кадровых процессов и служебных отношений позволяют сформулировать основные правила этического поведения государственных и муниципальных служащих, которыми они должны руководствоваться в своей профессиональной деятельности. В этих правилах находят отражение одновременно и общечеловеческие, и специфические качества, составляющие нравственный облик современного чиновника.

Общечеловеческие нормы морали и нравственности требуют от служащих следующих качеств:

- честности и справедливости;
- чуткости, доброжелательности и отзывчивости;
- скромности и искренности;
- вежливости и корректности в обращении.

Специфические правила этики гражданских служащих включают в себя правила субординации, доступности и паритетности. В отличие от этических правил требования к служебному поведению государственных служащих России закреплены нормативно в 2002 году на уровне Указа Президента РФ, а в

2004 году зафиксированы в статье 18 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Исходя из этих требований к служебному поведению госслужащих РФ, можно сделать вывод, что оно наряду с правовыми нормами регулируется этическими правилами и требованиями, которые устанавливают нравственные регуляторы поведения чиновников. То есть, можно сказать, что этика государственной службы, как один из видов профессиональной этики, представляет собой систему морально-нравственных норм, предписывающих определенный тип человеческих взаимоотношений на государственной службе.

Мораль государственных и муниципальных служащих

Мораль – это особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. Мораль – многоаспектная категория, она определяется как господство разума над аффектами; стремление к высшему благу; добрая воля, бескорыстие мотивов; способность жить в человеческом общежитии; человечность; автономия воли; взаимность отношений, выраженная в золотом правиле нравственности.

Золотое правило нравственности – это определение человеком жизненных ценностей по принципу: не поступай по отношению к другим так, как ты не хотел бы, чтобы другие поступали по отношению к тебе.

В научной литературе существует следующая трактовка отличий регулятивной функции морали от регулятивной функции права, принадлежащая В.М. Соколову.

Право регулирует отношения между личностью и другой личностью, между личностью и обществом только в условиях «правового поля». Нет соответствующих законов, нормативных документов – нет и правового регулирования. Мораль регулирует все отношения личности во всех сферах жизнедеятельности общества, моральное регулирование не ограничено во времени, в отличие от права.

Право осуществляет свои регулятивные функции, опираясь, прежде всего, на принуждение, на страх понести административное или уголовное наказание, но, к сожалению, далеко не всегда закон является серьезной преградой для антиобщественного поведения людей (коррупции, аморальности должностных лиц). Мораль прямо противоположна насилию, принуждению. Она опирается на традиции, обычаи, идеалы, силу общественного мнения, долг и др.

Право выступает по отношению к личности как феномен, в определенной степени для нее посторонний. Мораль только тогда выступает реальным регулятором поведения человека, когда те или иные нравственные нормы, ценности восприняты человеком, стали его собственными личностными ценностями.

К особенностям морали относится и механизм осуществления ею своих регулятивных функций – оценочно-императивный (т.е. повелительный). Нравственные ценности императивны (обязательны). Им необходимо следовать не при каких-то условиях, а всегда. Нравственные императивы, как и

утверждаемые им моральные ценности, имеют общий или универсальный характер.

В таблице 1 представлены сравнение регуляторных функций морали и права.

Таблица 1

Сравнение регуляторных функций морали и права

Мораль	Право
Все отношения личности во всех сферах жизни	Отношения между личностями и личностью и обществом только в правовом поле
Опора на идеалы, долг, традиции, обычаи	Опора на страх понести наказание
Реально регулирует, когда нравственные нормы становятся личностными ценностями	Феномен для личности посторонний
Нравственные ценности императивны (обязательны)	Механизм оценочно-императивный (повелительный)

За последнее два десятилетия в России происходило резкое ослабление и исчезновение многих властных политических, экономических и правовых механизмов регулирования поведения человека в обществе. Распалась и система моральной регуляции – фактически отсутствует общепринятая или хотя бы широко распространенная система представлений о добре и зле, о нравственном и безнравственном.

К тому же, как показывает отечественный опыт, произошли серьезные изменения в шкале жизненных ценностей россиян, и прежде всего уменьшилась сфера общественного, коллективистского, возросло значение сугубо индивидуалистических ценностей, на первое место выходят ценности потребления. Размываются в сознании людей такие нормы нравственности, как доброта, отзывчивость, честность, бескорыстность, ответственность, патриотизм, первенство общественного над личным. Западные ценности, усиленно насаждаемые ведущими средствами массовой информации, будучи там препарированы, претерпевают странные мутации.

Так, вместо этического индивидуализма россиянам навязывается неэтический индивидуализм, активно пропагандируемый СМИ, а так же личным примером политиков и бизнесменов. Фактически складывается контркультура молодежи, характеризующаяся принятием крайне индивидуалистических принципов и моделей поведения (эгоизма, стремления жить за счет других, обмана, насилия, ксенофобии и др.), наряду с отвержением таких важнейших компонентов западной культуры, как христианская этика труда и личная ответственность

В ходе неестественного социального отбора выбивается наиболее сильное звено нации. На экономическую обочину, на грань выживания, а то и на “дно” общества выталкиваются люди с нравственным стержнем, способные отказаться от личной выгоды, если она ущербна социуму в целом, но зато

создаются все условия для процветания лиц с социокультурной патологией, стремящихся к обогащению любыми способами.

Таким образом, можно отметить особенности современной моральной регуляции в российском обществе:

- 1) Уменьшение сферы общественного и коллективистского.
- 2) Навязывание населению неэтичного индивидуализма через СМИ и личные примеры политиков и бизнесменов.
- 3) Отвержение этики труда и личной ответственности.
- 4) Пропаганда стремления жить за счет других, обмана, насилия.

Моральные правила и нормы, связанные с государственной и муниципальной службой, находятся в тесном единстве с моралью всего общества. Попытки пренебречь этой связью завершаются либо подменой профессиональных моральных требований неморальными установками, либо абстрактными декларациями.

Примером этого служат негативные оценки россиянами качества работы госслужащих:

- Оторванность от народа.
- Расхождение между словом и делом.
- Взятничество и коррупция.

Практика государственной и муниципальной службы свидетельствует, что служебное поведение служащих и кадровая деятельность должностных лиц должны оставаться на прочных нравственных принципах. При этом под нравственными принципами государственной и муниципальной службы должна приниматься вся совокупность норм, выражающих требования государства и общества к нравственной сущности служащего, к характеру его взаимоотношений с государством, с гражданским обществом.

Под нравственными принципами государственной кадровой политики понимается совокупность норм, выражающих требования государства и общества к формированию и реализации государственной кадровой политики, к нравственной составляющей кадровой деятельности, кадровых отношений и процессов.

Обратим внимание на то, что для кадровой политики и служебной деятельности государственных служащих есть общие принципы:

- принцип служения государству и обществу;
- принцип законности;
- принцип гуманизма;
- принцип ответственности;
- принцип справедливости;
- принцип лояльности;
- принцип политической нейтральности;
- принцип честности и неподкупности.

Характеристики этического кодекса государственных и муниципальных служащих:

- абсолютное следование госслужащего при исполнении служебного долга общественному интересу;
- этические правила госслужащего соотносятся с конкретной политической и правовой системой;
- этический кодекс госслужащего не является версией юридического закона;
- этические нормы госслужащего являются более строгими, чем обычные нормы нравственности рядовых граждан;
- включение трех типов нравственных норм: предписывающие, закрепительные, рекомендательные.
- поощрение карьерного роста госслужащего.

2.5. Административно-политическая элита и аппарат государственных органов: формирование, взаимодействие, эффективность

Термин «элита» происходит от латинского «*eligere*» или французского «*elite*» – лучшее, отборное, избранное.

Основателями элитистского направления в кадровой политике, утверждающего, что правящее меньшинство во всех обществах постоянно концентрирует в своих руках политическую власть, управляя большинством населения и обеспечивая политическое развитие государства и общества, стали итальянские экономисты и социологи В. Парето и Г. Моска.

В. Парето (1848–1923) сформулировал концепцию, согласно которой равновесие и экономика любой социальной системы детерминируются правящим меньшинством – элитой, проходящей определенные циклы своего развития.

Элиты – это то лучшее, что создается в недрах общества; они возникают из его низших слоев, в ходе борьбы поднимаются в высшие круги, там расцветают, а впоследствии вырождаются и исчезают. Им на смену приходят так называемые контрэлиты, которые проходят те же фазы развития и упадок и вытесняются новыми элитарными образованиями. В. Парето характеризовал элиту как своеобразную «меритократию», т.е. группу лучших людей, обладающих особыми социальными качествами.

Г. Моска (1858–1941), предложил качественно иной подход, рассматривавший элиту как группу управляющих, выполняющих определенные социальные обязанности. Согласно представлениям этого итальянского социолога, в силу своей организованности политическая элита, по сути дела, монополизировала власть, контролируя все действия большинства населения, в том числе избирательные кампании, которые при таких условиях не в состоянии навязать волю населения правящим группам.

В современной политической теории предложенные подходы основоположников элитизма получили дальнейшее развитие в ценностных, плюралистических интерпретациях элит, структурно-функциональных и других теориях элитизма. В то же время подавляющее большинство представителей

современного элитизма рассматривают деятельность высших управляющих структур в отрыве от обуславливающих их социальных и экономических факторов. В данном случае элиты нередко трактуются как самодостаточные группы, полностью контролирующие все политические процессы.

В современной научной литературе доминирует позиция, согласно которой элитные слои и группы, соответствующие им административно-управленческие структуры существуют объективно (в связи с реально существующим неравенством людей разделением труда, требующим профессионализма в политике и управлении; высокой престижностью и высоко-социальной значимостью административно-политического управления и др.) и являются результатом не чьей-то субъективной воли, а естественно-исторического развития общественных отношений.

Политическую элиту можно определить как группу лиц, подготовленных для выражения социальных интересов той или иной общности, приспособленных для продуцирования определенных политических ценностей и целей, и контролирующих процесс принятия решений.

Таким образом, мы имеем три основных формулировки понятия «элита»:

В. Паретто: Это группа лучших людей, обладающих особыми социальными качествами.

Г. Моска: Это группа управляющих, выполняющих определенные социальные обязанности.

А.И. Соловьев: Это группа лиц, подготовленных для выражения социальных интересов определенной общности, приспособленных для продуцирования определенных ценностей и целей и контролирующих процесс принятия решений.

Политическая элита выполняет ряд важнейших задач и функций:

- изучение, анализ и отражение интересов различных социальных общностей в политических установках и решениях;
- выработка стратегий и тактики внутренней и внешней политики государства (программы, доктрины, правовые и нормативные акты);
- создание соответствующих механизмов реализации выработанного политического курса через соответствующую кадровую работу, создание необходимых политических и управленческих институтов;
- продуцирование общественно значимых политических ценностей, способных превращать население в активных участников политического процесса;
- объединение усилий различных политических партий и движений и направление их в единое русло прогрессивного развития общества.

Благодаря своим функциям, политическая элита является ведущим звеном, направляющим развитие общества.

В конце XIX – начале XX века В. Вильсон и Ф. Гуднау (США), М. Вебер (Германия) сформулировали концепцию бюрократии в рамках демократического общества. Основные посылы теории В. Вильсона и Ф. Гуднау – наличие единого управленческого центра в любой системе

управления; структурное сходство всех правительств; отделение управления от политики; профессионализм государственных служащих; организационная иерархия как условие финансовой и административной эффективности государственного управления и др. Вместе с тем, по их мнению, для того чтобы обеспечить развитие демократии, политикам необходимо контролировать деятельность администрации. Администраторы не должны вмешиваться в политику, они следуют указанным направлениям, заданным для них политическими лидерами.

Все официальные лица, формирующие политический курс, избираются или назначаются на определенный срок, чиновники государственного аппарата и управленцы отбираются на основе независимой оценки их профессиональных и личностных качеств, а не на основе политической ангажированности.

Состав административно-политической элиты Российской Федерации

В течение 90-х гг. XX века к административно-политической элите РФ, в соответствии с должностной градацией, стали относить всех лиц, занимающих политические должности категории «А», высшие и главные должности категорий «Б» и «В» системы государственной службы.

Административно-политическая элита России – это относительно самостоятельная, привилегированная группа высших руководителей государственного управления, в большей или меньшей мере обладающая выдающимися профессиональными, социальными и психолого-личностными качествами, обеспечивающими им участие в принятии и реализации политических и государственно-управленческих решений.

Состав административно-политической элиты РФ (около 1000 человек):

- Президент РФ, Администрация Президента РФ.
- Премьер-министр и вице-премьеры.
- Руководители министерств, ведомств и их заместители.
- Судьи Конституционного, Верховного и Высшего арбитражного судов.
- Прокуроры Генеральной прокуратуры.
- Руководители Счетной палаты и Центрального банка.
- Руководители администраций субъектов РФ.
- Главы дипломатических представительств.
- Высший слой военного руководства.

Региональная административно-политическая элита на уровне области, края, республики насчитывает 100 – 150 человек (в каждом субъекте Российской Федерации).

Важным структурным элементом элитного слоя является около-элитное окружение – ближайшие помощники тех, кто реально «делает» политику. Это советники и консультанты, референты, руководители отделов, комиссий и пресслужб, т.е. те, кто составляет, как сейчас говорят, команду высших руководителей. От прочности и профессионализма около-элитного окружения зависит положение самой правящей элиты.

Неотъемлемым элементом властвующего элитного слоя является *контрэлита* – наиболее влиятельные лица из оппозиционных партий и

общественных организаций, оппоненты правительственного курса из финансово-промышленных и научных кругов, руководства СМИ.

Контрэлита обладает всеми характерными чертами элиты, за исключением главного – она не имеет реальной государственной власти, прямого доступа к государственно-управленческим структурам.

Ведущими признаками административно-политической элиты являются:

- относительная самостоятельность по отношению к обществу;
- высший статус и престижность социального положения ее представителей;
- обладание государственной властью;
- относительное совпадение целей и интересов, наличие общей ценностной ориентации;
- властность и честолюбие;
- харизматичность, тяготение к лидерству и подчинению других; способность и готовность проявить волю и взять на себя ответственность за непопулярные решения;
- интеллект и профессионализм крупного управления и политика, неординарность мышления и поступков;
- чувство принадлежности к касте избранных и соответствующая этому ответственность перед обществом.

Данные исследований российской элиты, проводимые сектором изучения элиты Института социологии РАН с 1989 г., в определенной степени освещают состав и качественные характеристики административно-политической элиты.

К элите были отнесены: члены Совета безопасности Российской Федерации, члены Правительства Российской Федерации, депутаты обеих палат Федерального собрания РФ, главы субъектов РФ.

Данные показывают, что главными отличительными особенностями путинской элиты были: снижение доли «интеллектуалов», имеющих ученую степень; уменьшение и без того крайне низкого представительства женщин в элите; «провинциализация» элиты и резкое увеличение числа военных во власти; уменьшение представительства бизнеса во властных структурах (так, например, в конце 2002 г. у власти в 11 регионах находились крупные бизнесмены, что составляло более 12% губернаторского корпуса России).

Основными методами определения состава правящей элиты можно назвать следующие:

1) Статусный метод – предполагает, что в состав правящей элиты входят только обладатели и носители ключевых высших властных полномочий в различных сферах государственного управления.

2) Репутационный метод – относит к правящим кругам лиц, обладающих наиболее высоким авторитетом и престижем в глазах общественного мнения.

3) Метод «практический эффективности» – к административно-политической элите относит те лица и группы, которые участвуют в принятии конкретных государственно-управленческих решений. Но камнем

преткновения здесь является информационный дефицит, недостаточность сведений о том, кто, же действительно принимал участие в решении проблем.

Вопросы для самоконтроля

1. Принципы и задачи кадровой политики
2. Этапы формирования и реализации кадровой политики
3. Сущность и содержание стратегии управления персоналом
4. Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.
5. Сущность, содержание кадровой политики и ее роль в организации
6. Концепции и ориентиры (виды) кадровой политики
7. Место, роль и виды кадрового планирования
8. Цели и основные задачи кадрового планирования
9. Уровни и стадии кадрового планирования
10. Исходные данные для кадрового планирования
11. Предназначение, структура оперативного плана
12. Технология разработки оперативного плана работы с персоналом
13. Факторы, определяющие потребность организации в персонале
14. Прогнозирование потребности в персонале организации
15. Виды потребности в персонале
16. Этапы планирования потребности в персонале
17. Методы расчета потребности в персонале
18. Сущность технологии управления персоналом
19. Сущность и основные задачи найма персонала
20. Технология найма персонала в организации
21. Источники найма персонала. Подбор и отбор персонала
22. Сущность социализации и адаптации персонала
23. Виды адаптации
24. Этапы и условия трудовой адаптации
25. Управление адаптацией персонала
26. Влияние отношений в персонале на трудовую адаптацию

Ситуационные задания по теме 2

Ситуация 1. Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления кадровым потенциалом – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о

планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Ситуация 2. Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

- 1) разработка стратегии управление персоналом;
- 2) разработка кадровой политики;
- 3) планирование кадровой работы;
- 4) наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- 5) анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- 6) маркетинг персонала;
- 7) поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- 8) планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- 9) комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
- 10) анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- 11) оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- 12) аттестация персонала;
- 13) создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- 14) планирование деловой карьеры;
- 15) участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- 16) организация учета движения персонала;
- 17) изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- 18) управление занятостью персонала;

- 19) оформление приема, перевода и увольнения работников;
- 20) нормирование трудовых процессов;
- 21) мотивация труда работников;
- 22) стимулирование труда работников;
- 23) разработка и внедрение систем оплаты труда;
- 24) участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- 25) профориентационная работа;
- 26) формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- 27) организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
- 28) подбор и расстановка кадров;
- 29) создание резерва кадров и его обучение;
- 30) применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- 31) диагностика социально-психологических ситуаций;
- 32) разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- 33) использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- 34) применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- 35) управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- 36) участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- 37) участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- 38) организация работы с увольняющимися работниками;
- 39) ведение учета личных дел;
- 40) рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Задание:

- 1) Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.
- 2) Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

Методические указания

Методика попарных сравнений предполагает сравнение каких-либо анализируемых показателей (функций, мотивов и т.д.) или работников между собой.

Для проведения сравнительной оценки составляется оценочная таблица, число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей (работников).

Матрица попарных сравнений

№ мотива	Наименование мотива	№ мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей:

1) если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) – 0 баллов.

2) при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы (в темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу.

Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

Для самопроверки следует помнить, что баллы в таблице распределены правильно, если выполняются равенство:

$$\sum_{i=1}^N \text{Балл}_i = N^2;$$

где Балл_i – суммарное количество баллов, набранных i -м показателем или присвоенных i -му работнику (сумма в соответствующей строке); N – количество оцениваемых показателей (работников).

ТЕМА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Кадровая политика организации

Кадровая политика – это выбор и реализация фирмой (предприятием, организацией) средств и способов достижения целей управления кадрами, осуществляемые как результат доминирования тех или иных ценностей.

Ценности, которые реализуются в кадровой политике, сосредоточены вокруг понимания роли человеческого ресурса для фирмы (предприятия, организации) и того, как он функционирует.

Доминирующие ценности рождаются во взаимодействии заинтересованных участников, способных оказывать влияние на выработку политики фирмы.

Кадровая политика как общеорганизационный ориентир отражает понимание значения гуманитарных принципов для управления фирмой, их соотношения с экономическими целями фирмы.

С этой точки зрения фирма проводит демократическую или авторитарную политику, ориентируется на индивидуальные или коллективные ценности.

Кадровая политика может быть *ориентирована* на индивидуальные или коллективные ценности.

Коллективистская ориентация имеет два взаимосвязанных последствия, которые должны учитываться в процессе управления:

- коллективную ответственность, взаимопомощь и поддержку;
- патернализм (лат. *Patenus* – отеческий, покровительство старшего по отношению к младшим; забота о подопечных), при котором работники ожидают от руководства заботу и поддержку, а руководство претворяет их ожидания взамен на передачу права и ответственности за использование их труда.

Современный этап экономического развития России, связанный с рыночной моделью хозяйствования, существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики.

Кадровая политика – целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Кадровая политика – стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующим основным моментам:

- 1) должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия;
- 2) должна быть достаточно гибкой. Указанное предполагает, что она должна быть, с одной стороны, *стабильной*, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала, а с другой – *динамичной*, то есть своевременно корректироваться в соответствии с

изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации, конъюнктуры рынка труда;

3) должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей;

4) должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

В то же время, несмотря на «индивидуальный характер», *кадровая политика предприятия должна согласовываться со стратегией государственной политики занятости.*

Как известно, России в ближайшей перспективе предстоит освоить новую модель занятости, ориентированную на формирование развитого и социально корректируемого рынка труда и предъявляющую новые *требования к политике занятости:*

во-первых, регулирующее влияние государства не должно препятствовать реализации требований экономической эффективности, которые предполагают мобильность рабочей силы и высвобождение лишних работников.

во-вторых, должны создаваться условия для приближения оплаты к необходимым затратам на воспроизводство рабочей силы на основе распределительных механизмов, обеспечивающих стимулирование работников к повышению эффективности труда.

В современных условиях *приоритетными направлениями кадровой политики* являются:

1) повышение экономической эффективности труда;

2) оптимизация численности персонала;

3) повышение гибкости рабочей силы;

4) создание условий для восстановления основных *функций заработной платы:*

– распределительной,

– воспроизводственной и

– стимулирующей.

Подчеркнем, что **занятость** – социально-экономическая проблема.

К сожалению, в условиях острой нехватки финансовых ресурсов предприятия, усиливая одну составляющую, вынуждены ослаблять другую.

Иными словами, *реализация целевой задачи кадровой политики* сопряжена с разумным компромиссом альтернативных способов решения текущих и перспективных проблем персонал-менеджмента.

Поскольку масштабы, темпы, формы и задачи структурных преобразований определяются «на местах» чаще не естественным протеканием переходных процессов, требованиями экономической и социальной рациональности, а, главным образом, позицией руководителей предприятий, их

пониманием сути народнохозяйственных проблем и путей их решения, была предпринята попытка проанализировать, как говорится, де-факто приоритеты кадровой политики.

Повышение эффективности труда в условиях крупномасштабной «скрытой безработицы» сопряжено в первую очередь с оптимизацией численности персонала, что на практике означает высвобождение из производства «излишков» рабочей силы. В подобной ситуации (во избежание обострения социальной напряженности в трудовых коллективах) особую актуальность приобретает поиск критериев, позволяющих проводить объективную сравнительную оценку работающих.

Думается, что индивидуальный уровень конкурентоспособности работника является, если не единственным, то, по крайней мере, одним из основных критериев.

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и **задач**, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными **направлениями кадровой политики** являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

В последнее время российскими компаниями все чаще обсуждается вопрос качества корпоративного управления, эффективная система которого позволяет оптимизировать взаимодействие акционеров и менеджеров, повысить качество управленческих решений и как следствие – улучшить финансовые показатели деятельности компании.

В прошлом десятилетии *основными задачами российских предпринимателей*:

- были захват активов и рынка,
- формирование адекватной организации,
- получение и сохранение финансового результата деятельности компании.

Вся система управления была подстроена под их индивидуальные качества и стиль управления.

В результате сложился определенный тип организаций, где ценятся, прежде всего, агрессивные менеджеры с большими связями, которым доверяет собственник.

По мере развития компании собственники бизнеса, как правило, все больше отдаляются от оперативного управления и делают попытки передачи функции управления наемным менеджерам. Отделение функции владения от функции управления собственностью приводит к формированию специфических интересов акционеров, совета директоров и менеджеров, которые отражаются в разном подходе к управлению компанией, в том числе и к управлению персоналом.

Организация работы кадровой службы зависит от того:

- кто является заказчиком работы и
- как распределены полномочия и ответственность между акционерами, советом директоров и генеральным директором.

Например, часто на практике возникает конфликт интересов участников управления в вопросе численности и заработной платы персонала.

Акционеры заинтересованы в эффективном использовании капитала, а значит, и в больших результатах деятельности компании с минимальными затратами на персонал.

Любой менеджер отвечает, прежде всего, за реализацию стратегических целей компании и показатели деятельности подчиненных подразделений и заинтересован в привлечении высококвалифицированных, результативных и соответственно более дорогих работников.

Осуществлять подбор или сокращение персонала, привлекать лучших и платить им не ниже среднерыночного уровня или экономить на фонде заработной платы, инвестировать в развитие персонала или проводить только минимальное поддерживающее обучение – эти решения зависят от процедуры согласования интересов участников управления компанией.

Особое значение приобретает создание эффективной системы мотивации менеджеров и членов совета директоров, которые должны быть заинтересованы в соблюдении интересов акционеров, повышении прозрачности бизнеса и высокой степени раскрытия информации.

Для создания такой системы необходимо наличие сформулированных стратегических целей деятельности компании.

В разработке и сопровождении системы оценки результатов деятельности и мотивации менеджеров может участвовать кадровая служба.

Система стратегического планирования и оценка результатов деятельности сотрудников компаний направлена на повышение эффективности их деятельности посредством контроля для достижения поставленных целей и стимулирования улучшения профессиональной деятельности.

Основными *элементами* системы стратегического планирования являются:

- разработка и утверждение стратегических целей;
- формирование стратегических программ;

– контроль за реализацией целей и корректировка стратегических программ;

– оценка результатов деятельности сотрудников компании по достижению *стратегических целей*:

1) Разработка стратегических целей компании на планируемый период проводится, как правило, после оценки результатов деятельности компании по достижению стратегических целей за предыдущий отчетный период.

2) Постановка целей компании на планируемый период и формирование стратегических программ проводится на основе обсуждения ее миссии и стратегии, результатов работы по достижению стратегических целей за отчетный период, целей на планируемый период.

3) Важным элементом стратегического планирования является контроль над реализацией и корректировка стратегических программ, которые направлены на решение следующих *задач*:

– отчет менеджеров перед акционерами о ходе реализации стратегических целей;

– корректировку стратегических целей и программ в связи с изменением внешних и внутренних условий деятельности компании.

4) Оценка результатов деятельности предприятия по достижению стратегических целей является основой мотивации менеджеров и представляет собой формализованную оценку степени достижения каждой из поставленных целей, с учетом их значимости и влияния объективных обстоятельств в оцениваемом периоде.

ПРИМЕР. В 2015 г. в сахарном бизнес-направлении группы компаний «Русагро» совместно с внешними консультантами был реализован *проект по внедрению системы стратегического планирования*. Результатами проекта стали уточненные стратегия компании, основные стратегические цели и ключевые показатели деятельности.

При внедрении системы стратегического планирования одна из пяти стратегических целей компании предполагала изменение системы управления. Четыре из пяти задач, вытекающих из стратегической цели «Эффективная система управления», в той или иной степени касались работы кадровой службы. В результате в план работы HR-управления в 2016 г. были включены:

– описание функций совета акционеров, совета директоров и стратегического комитета и определение их персонального состава;

– описание функций, разработка штатного расписания, подбор персонала в контрольно-ревизионное управление и отдел внутреннего аудита;

– анализ и оптимизация функций, численности и бюджета управляющей компании;

– разработка и внедрение системы управления по целям, в т.ч. системы оценки результатов деятельности работников;

– оценка должностей;

– разработка концепции и системы мотивации работников и топ-менеджеров.

Весной 2016 г. были подведены итоги реализации стратегических целей, скорректирована стратегия и сформулированы стратегические цели сахарного бизнеса направления группы компаний «Русагро». Стратегическая цель «Создание эффективной системы управления» получила свое развитие, и в план работы управления по работе с персоналом в 2016 г. были включены:

- участие во внедрении системы управления проектами;
- унификация оргструктур сахарных заводов;
- оптимизация оргструктуры компании;
- развитие системы мотивации на основе ключевых показателей деятельности;
- разработка системы мотивации работников, участвующих в проектах;
- нормирование численности работников сахарных заводов;
- унификация системы оплаты труда работников сахарных заводов;
- формирование кадрового резерва работников на номенклатурные должности;
- развитие корпоративной культуры компании.

Таким образом, цели и функции кадровой службы компании напрямую определяются системой корпоративного управления и стратегией компании.

Необходимым условием успешного достижения поставленных целей является разработка адекватной системы управления персоналом, которую можно определить как целенаправленную деятельность менеджеров и сотрудников кадровой службы по разработке и реализации концепции и стратегии кадровой политики, определении методов управления персоналом.

Если рассмотреть управление компанией как единую сбалансированную систему, то система управления персоналом по значимости находится на одном уровне с такими направлениями деятельности;

- как стратегическое управление;
- управление проектами;
- Кадровый менеджмент;
- управление текущей деятельностью и маркетинг.

Системы управления компанией связаны между собой и охватывают всех сотрудников.

Система стратегического управления прямо определяет функции управления персоналом и отражается в бизнес-плане и бюджете.

Система управления качеством предполагает мотивацию сотрудников и влияет на управление текущей деятельностью.

Управление персоналом – это не функция кадровой службы, а система социально-трудовых отношений, включающих в себя информационное, техническое, методологическое, нормативно-методическое, экономическое, социально-психологическое, правовое и документационное обеспечение.

При разработке структуры и функций кадровой службы важно определить принципы управления персоналом, т.е. основные правила, которым должны следовать менеджеры и сотрудники кадровой службы в процессе управления людьми. Такими принципами могут быть плановость, единоначалие,

централизация или децентрализация, контроль исполнения, коллегиальность и др.

Совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации в целом, *формируют кадровую политику компании.*

Различают несколько **типов кадровой политики:**

– **пассивная** (отсутствует целостная система работы с персоналом, экстренно гасятся конфликты);

– **упреждающую** (осуществляется мониторинг текущей ситуации и предпринимаются меры при возникновении кадровых проблем);

– **активная** (комплексная система работы с персоналом, направленная на развитие ситуации в нужном направлении);

– **закрытая** (работа с персоналом направлена, прежде всего, на работников компании);

– **открытая** (компания активно присутствует на рынке труда, взаимодействует с молодыми специалистами, ветеранами и пенсионерами компании) и др.

На выбор типа кадровой политики влияют внешние факторы, такие как условия рынка труда, отраслевые особенности, трудовое законодательство и другие, а также внутренние, в том числе система корпоративного управления. Место управления персоналом в системе руководства компанией, которые мы рассматривали выше, этапы развития компании (акционерных и партнерских компаний, кооперативов) и привлечения работников к управлению нацелены на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивному и продуктивному труду, творческому отношению к труду.

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда.

Отсюда главный стратегический курс на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения знаний, непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражения, использование пакетов многообразных программ мотивации и развитие организационной культуры.

Управляющие персоналом – это самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников, разработка и реализация политики подбора и

расстановки персонала, выработка правил приема и увольнения персонала, а также решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Вольфган Хойер («Как делать бизнес в Европе») приводит следующие обобщенные рекомендации менеджерам, отражающих их профессиональные функции:

Менеджер обязан:

- в случае неудач нести личную ответственность, не перекладывая ее на подчиненных;

- способствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников;

- проверять результаты в достижении намеченных целей, но не действовать приказным порядком, оказывая давление на мышление сотрудников;

- проявлять лояльность по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач;

- учитывать индивидуальность сотрудников, иметь к каждому свой подход;

- ощущать свою ответственность перед сотрудниками, быть их начальником, а не товарищем;

- достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их к взаимодействию;

- каждому сотруднику помогать ощущать результаты его труда.

В задачи менеджеров входит: сделать работников способными к совместным действиям; придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные особенности.

На менеджеров возлагается также ответственность за оценку работы сотрудников, определения необходимого вознаграждения за конечные результаты работы, за организацию и контроль над деятельностью целевых групп и рабочих бригад, разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решений и др.

Управление персоналом предполагает осуществление различных мер, разработанных и принятых в каждой фирме. Общими для них являются такие меры, как:

- представление подчиненными своему руководству рабочих отчетов или докладов о выполненной работе и планах на будущее. Такие отчеты составляются работниками всех уровней управления и представляются в зависимости от принятого в фирме порядка: ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежегодно. Они служат, с одной стороны, инструментом контроля и способствуют повышению ответственности за порученное дело, а с другой, – содействуют развитию инициативы работников, принятию на себя конкретных обязательств по совершенствованию хозяйственной деятельности фирмы;

– проведение еженедельно оперативных совещаний на высшем уровне управления с участием руководителей производственных подразделений и центральных служб.

На таких совещаниях заслушиваются отчеты руководителей по актуальным вопросам текущего момента, проводится обсуждение конкретных мер и принимаемых решений, которые после их одобрения на совещании принимаются к исполнению. Проведение оперативных совещаний дает возможность президенту или главному администратору фирмы знакомиться с текущим состоянием дел и незамедлительно вносить коррективы в хозяйственную деятельность фирмы. Менеджеры, в свою очередь, отчитываются перед вышестоящими управленческими уровнями. Например, фирма «Ксерокс» требует от линейных руководителей составления отчетов о состоянии кадров одновременно с предложениями о развитии своих подразделений. Эти отчеты включают оценку изменений численности кадров, изменений стоимости рабочей силы, стоимости перемещения людей или оборудования, соответствия принципам технической политики.

Особое значение в разработке кадровой политики имеют принципы, и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение *следующих этапов*:

– знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь;

– если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством;

– отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы;

– набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных;

– кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и, при необходимости, с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый работник является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Составными частями такой стратегии являются:

- производственная – реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
- финансово-экономическая – возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитии рабочей силы;
- социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны.

Существует *три базовых стратегических направления*:

1) производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает

достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

2) диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их переподготовку;

3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей.

Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства. Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы.

Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными *стадиями развития предприятия (фирмы)*:

1) Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка. Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на «пустом» месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

2) Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка. Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному.

Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства.

Во-вторых, с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3) Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно – закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются. Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того,

из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т. п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4) Диверсификация – вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей. Диверсификация – это альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5) Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля над затратами и их сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников). Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение, содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

б) Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности – ликвидация предприятия или продажа его. Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена, на наш взгляд, диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т. е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу.

Не получило массового распространения из-за слабого практического применения закона о банкротстве и закрытие предприятий в связи с банкротством, хотя число недостаточно эффективно функционирующих предприятий, в том числе и убыточных, существенно возросло по сравнению с началом осуществления экономических реформ. Возможно, по этой причине безработица не столь велика, как это прогнозировалось ранее.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою *кадровую политику* следующим образом:

- увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых;

- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому), выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;

- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до «лучших времен» на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;

- увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

3.2. Кадровое планирование в организации

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда.

Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и

психофизиологическим возможностям человека. Это в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров и кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства.

Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управления, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего, качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации.

Повышения чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала стало невозможным достичь, стремясь к прагматической цели – выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, не замечали человека, не считались с его потребностями.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Планирование – это важнейшая, основополагающая функция управления, с выполнения которой начинается цикл управления (менеджмента). Также планированием называют разработку плана развития чего-нибудь, при этом план – это заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ; предположение, предусматривающее ход выполнения (осуществления) чего-нибудь. Применительно к планированию персонала кадровое планирование – это определение (планирование) потребности организации в персонале и разработка планов укомплектования организации необходимыми ей работниками, а также планирование основных видов работы с персоналом. Цели кадрового планирования зависят от задач, соответствующих определенным этапам жизненного цикла организации.

Как правило, на практике планирование начинается на первом этапе жизненного цикла организации (создание), продолжается – на втором (рост, интенсивное развитие), и его целью является разработка кадрового проекта. Однако целесообразнее начинать эту работу еще до этапа создания организации, в период разработки предпринимателем замысла по созданию организации. В последующем (на первом и втором этапах) проект персонала будет претерпевать изменения, но эта работа будет иметь меньше ошибок, чем в том случае, когда проект разрабатывается уже в период реальной деятельности организации.

На этапе зрелости, стабильной деятельности организации планирование направлено на корректировку (оптимизацию) состава и структуры персонала.

На этапе спада, кризиса в деятельности организации планирование персонала осуществляется с целью его сокращения или ликвидации. В каждой

организации работы по планированию персонала имеют свои особенности, однако они всегда проходят типовые этапы:

1) оценку имеющихся ресурсов для решения задач организации;

2) оценку (прогнозирование) потребности в персонале или проведении определенных мероприятий, направленных на обеспечение деятельности персонала;

3) разработку программы (плана) удовлетворения планируемых потребностей. Управление персоналом – обширная область деятельности людей, и поэтому в ней выделяется много видов планирования, в числе которых:

- планирование потребности в персонале;
- использования персонала, в том числе планирование кадрового резерва и деловой карьеры работников;
- подготовки (обучения) персонала;
- сокращения (высвобождения) персонала.

Отмеченные виды планирования совпадают с основными его задачами. Основу всех видов планирования, связанного с деятельностью персонала, составляет планирование потребности в персонале.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

– каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

– каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать *следующую информацию*:

– сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, время поступления на работу и т.д.);

– данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);

– текучесть кадров;

– потери времени в результате простоев, по болезни;

– данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

– заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

– данные об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Информация о персонале должна отвечать следующим *требованиям*:

– простота (это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае);

– наглядность (сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала);

– однозначность (сведения не должны быть не ясными, в их толкование следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала);

– сопоставимость (сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне её);

– преемственность (сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления);

– актуальность (сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. представляться без опозданий).

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

3.3. Планирование потребности в персонале. Планирование показателей по труду

Любой вид деятельности, как и планирование потребности в персонале, должен подчиняться определенной технологии, то есть типовой последовательности взаимосвязанных операций (действий).

В общем виде все работы по планированию персонала, в том числе по планированию потребности в персонале (не зависимо от этапа деятельности организации), объединяются в типовые этапы:

- 1) информационный (разработка исходных данных);
- 2) этап разработки проекта кадрового планирования;
- 3) принятие кадрового решения;
- 4) разработка плана выполнения решения на кадровое планирование.

Информационный этап содержит комплекс работ, направленных на сбор и обработку всех исходных данных для разработки проекта кадрового планирования.

К числу исходных данных для планирования относятся:

1. Миссия (истинное предназначение) организации.
2. Место (регион) размещения и деятельности организации.
3. Характеристика производства:

а) производственная программа (объем производства, количество выпускаемых или планируемых к производству изделий продукции за один год работы);

б) трудоемкость работ, требующихся для выполнения спланированной производственной программы объема производства, которая определяется по формуле (1):

$$T = T_i \times N \quad (1)$$

где T_i – трудоемкость работ, необходимых для производства единицы продукции; N – объем планируемого производства за один год производственной деятельности.

в) структура технологического процесса как совокупность всех основных и вспомогательных работ, направленных на производство продукции и контроль ее качества;

г) схема реализации продукции, в которой также предполагается задействование определенных работников.

4. Годовой фонд работы производственников, определяемый по формулам (2) и (3):

$$\Phi_{\text{н}} = D_{\text{р}} \times t_{\text{см}} - D_{\text{п/п}} \times t_{\text{с}} \quad (2)$$

где $\Phi_{\text{н}}$ – номинальный фонд рабочего времени работника; $D_{\text{р}}$ – количество рабочих дней в году; $D_{\text{п/п}}$ – количество предвыходных и предпраздничных дней в году; $t_{\text{см}}$ – продолжительность рабочей смены (ч); $t_{\text{с}}$ – время сокращения рабочей смены в предвыходные и предпраздничные дни.

$$\Phi_{\text{д}} = (\Phi_{\text{н}} - D_{\text{о}} \times t_{\text{см}}) \times k \quad (3)$$

где $\Phi_{\text{д}}$ – действительный фонд рабочего времени; $D_{\text{о}}$ – количество дней отпуска; k – коэффициент предусмотренных законом потерь рабочего времени.

5. Режим работы производства (работа в одну, две или три смены).

6. Показатели фактического состояния количественного и качественного состава существующего персонала и результаты его деловой оценки.

Разработка проекта кадрового планирования производится на основе всех полученных исходных данных и заключается в определении, последующем обосновании и документальном оформлении потребности в персонале.

Определение потребности (кадрового спроса) в персонале производится по следующим разделам:

- определение числа различных категорий персонала (количественный спрос);
- определение специальностей и уровней профессиональной подготовки различных категорий работников персонала (качественный спрос);
- временная перспектива использования и потребности в различных категориях персонала (временной спрос).

Количественная потребность в персонале формируется посредством определения расчетной численности на определенный плановый период времени на основании использования следующих методов:

- расчет количества работающих на основании использования данных о времени трудового процесса;
- расчет по нормам обслуживания объектов орудий труда (агрегатный метод);
- расчет по рабочим местам и нормативам численности работающих на них производственников;
- метод экспертных оценок;
- прогнозирование потребности, основанное на применении соответствующих методов:
 - построение дерева целей организации;
 - экстраполяция;
 - факторный анализ с использованием методов корреляции и регрессии;
- основой метода прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале;
- метод укрупненного прямого расчета.

В практике планирования потребности в персонале чаще всего используется метод укрупненного прямого расчета численности работающих (Ч) по данным о времени трудового процесса или по общей трудоемкости работ и фонду работы производителей. Расчет производится по формуле (4):

$$\text{Ч} = \text{T} / \Phi_{\text{н}} \quad (4)$$

Качественная потребность в персонале определяется с учетом структуры производства и технологического процесса по категориям, профессиям, специальностям, квалификации.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и тому подобному сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Временная потребность определяется в зависимости от необходимости укомплектования персонала по качеству и количеству в определенное время предстоящей деятельности. Временное планирование потребности может быть текущим или долгосрочным, зависящим от стратегии организации и замысла на предстоящие изменения состава персонала.

Работу по определению и обоснованию показателей планирования проводит творческий состав специалистов, но принимает решение руководитель.

Кадровое решение – это управленческий акт целенаправленного воздействия на персонал.

Принятие кадрового решения – это событие, связанное с волеизъявлением руководителя по воздействию на персонал.

Подготовка кадрового решения – это многообразная творческая деятельность руководителя, основанная:

- на сознательности, целенаправленности и профессионализме руководителя;
- поведении персонала, которое базируется на фактах и ценностях организации;
- анализе альтернативных решений;
- целостности общего процесса управления организацией;
- признании кадрового решения обязанностью руководителя;
- важности решения в деятельности организации.

Кадровое решение – это всегда показатель мудрости руководителя, которая усиливается с опытом работы.

Основные методы подготовки кадрового решения:

- метод системного анализа;
- методы линейного и сетевого планирования;
- метод социологического исследования;
- метод экспертных оценок;
- метод математического анализа.

При использовании метода системного анализа задействуются также методы группового обсуждения, в том числе служебное совещание; метод «мозговой атаки»; круглый стол (стол переговоров) и др.

Конкретный порядок выполнения спланированных мероприятий воплощается в плане выполнения кадрового решения.

План выполнения решения – это документальное оформление перечня мероприятий, подлежащих выполнению. Типовая форма плана выполнения решения представлена в таблице 2.

Таблица 2

Типовая форма плана выполнения решения

№	Наименование мероприятия	Сроки выполнения	Ответственные	Обеспечение мероприятий	Отметка о выполнении

Планирование показателей по труду

Основой деятельности любой организации является труд (трудовая деятельность), направленный на создание или преобразование материальных или духовных благ. Важнейшей функцией системы управления организацией является планирование производства, а так как основным элементом производства является персонал, то важнейшей задачей планирования производства является планирование показателей по труду (показателей трудовой деятельности) работников организации.

К числу основных показателей по труду относятся:

1. Общеэкономические: объем производства; величина основных фондов; прибыль; производительность труда; удельный вес основных фондов непроизводственного назначения; удельный вес фонда потребления в прибыли.

2. Кадровые: численность персонала; текучесть кадров; средний возраст работающих членов персонала; удельный вес рабочих, руководителей, специалистов, служащих.

3. Показатели расходов на персонал: общая величина расходов на персонал; затраты на заработную плату персонала; удельный вес оплаты труда руководителей; расходы на социальные выплаты, содержание социальной структуры; сумма выплаченных дивидендов и их распределение по различным категориям работников.

4. Показатели условий труда: уровень травматизма; уровень заболеваемости работников; удельный вес работников, работающих во вредных условиях труда.

Перечисленные показатели по труду подлежат планированию на всех этапах деятельности организации во всех ее подразделениях и по отношению к организации в целом. Важнейшим показателем эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом является производительность труда.

Производительность труда (выработка) – это количественная характеристика объема (количества) продукции, выпускаемой в единицу

времени. В буквальном смысле производительность – способность выпускать определенное количество продукции.

На уровне отдельного работника производительность труда (выработка) определяется объемом выпущенной продукции в единицу времени.

На уровне предприятия выработка определяется как отношение всего объема выпущенной продукции к среднесписочной численности работников.

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности производства и состояния народного хозяйства страны. По утверждению президента России В.В. Путина, на сегодняшний день производительность труда в отечественном производстве продукции в 5—6 раз ниже соответствующего показателя в странах Европы. Это обстоятельство требует совершенствования управленческой деятельности, в том числе за счет совершенствования управления персоналом.

Производительность труда зависит от множества факторов, которые по содержанию объединяются в три группы:

- 1) факторы основного капитала;
- 2) социально-экономические факторы;
- 3) организационные факторы.

С учетом среды деятельности организации все факторы делятся на *внутренние* (система управления, уровень производства, мотивация и др.) и *внешние* (состояние человеческих и сырьевых ресурсов, природа и др.).

Современному этапу развития экономики нашей страны соответствует низкий уровень производительности труда, обусловленный следующими обстоятельствами:

- плохим состоянием техники, которая морально устарела и имеет предельный физический износ;
- недостатком инвестиций;
- низкой эффективностью системы мотивации и стимулирования труда;
- недостатками в организации производства, обусловленными непрофессионализмом руководителей.

Управление производительностью труда на уровне организации включает:

- измерение и оценку производительности;
- планирование по увеличению производительности труда;
- контроль производительности труда;
- оценку эффективности проводимых мероприятий и корректировку деятельности по повышению производительности труда.

Повышение производительности труда позволяет получить положительный эффект, характеризующийся следующими показателями:

- более эффективное использование человеческих ресурсов, орудий производства и денежных средств;
- снижение удельных затрат на производство продукции;
- повышение конкурентоспособности;
- увеличение объемов продаж и соответствующий рост прибыльности;
- укрепление основ организации и возможностей ее дальнейшего развития;

- рост удовлетворенности трудом и повышение трудовой мотивации;
- закрепление персонала в организации.

Повышение производительности труда – это важнейший фактор повышения эффективности труда, однако нужно учитывать то обстоятельство, что невозможно добиться устойчивой производительности при спонтанной, импульсивной, нецеленаправленной управленческой деятельности. Руководство организаций должно обеспечивать рост производительности труда посредством планирования.

Планирование производительности труда – это профессиональная деятельность, направленная на определение уровня производительности труда и темпов его роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Планирование следует понимать:

- как функцию управляющей системы;
- процесс;
- предварительный этап любой деятельности, предполагающий и обуславливающий определенный результат.

В организациях могут использоваться различные методы планирования повышения производительности труда, основными (традиционными) среди них являются метод прямого расчета и пофакторный метод.

Метод прямого расчета заключается в определении плановой численности персонала по отдельным категориям работников с учетом возможности их сокращения за счет планируемых мероприятий и последующего определения измененной производительности как отношения объема выпускаемой продукции к новой численности работников.

Метод пофакторного расчета предполагает выделение факторов, влияющих на уровень и рост производительности труда, оценку их влияния и определение возможностей уменьшения численности работающих или увеличения объема выпуска продукции.

Производительность труда в определяющей степени зависит от трех основных организационных факторов:

- профессионализма работников,
- уровня их мотивации на трудовую деятельность и
- условий трудовой деятельности.

Важной составляющей планирования деятельности любого руководителя, в том числе руководителя персонала, является оперативный план как план текущей деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Организационная культура как фактор трудовой адаптации
2. Сущность и основные задачи деловой оценки персонала
3. Показатели оценки персонала
4. Особенности оценки работников и руководителей
5. Аттестация как часть или вид деловой оценки персонала

6. Категории аттестуемых и основные задачи аттестации персонала
 7. Технология и методы аттестации персонала
 8. Мотивация трудовой деятельности: Виды и стадии
 9. Мотивирование трудовой деятельности
 10. Вознаграждение и вознаграждающее управление
 11. Стимулирование труда
 12. Формы участие персонала в управлении
 13. Сущность и концепции обучения персонала. Цели и виды обучения персонала
 14. Технология и основные методы обучения персонала
 15. Система обучения персонала в организации
 16. Сущность и влияние деловой карьеры на работника и организацию.
- Факторы, влияющие на карьеру
17. Виды и этапы карьеры. Кризисы профессиональной карьеры
 18. Задачи и порядок формирования кадрового резерва
 19. Планирование и организация работ с кадровым резервом
 20. Основы научной организации труда
 21. Влияние режима и дисциплины на результаты труда
 22. Дисциплина как личностный элемент условий труда
 23. Сущность и виды ответственности за результаты труда
 24. Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства
 25. Механизм формирования государственной кадровой политики
 26. Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях
 27. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики
 28. Методические подходы к формированию кадровой политики государства
 29. Государственная политика в области человеческих ресурсов: демографическая политика, политика в области занятости, в области образования, в области управления персоналом, молодежная кадровая политика
 30. Государственная политика в области органов государственного управления

Практическое задание по теме 3

Методические указания по выполнению практического задания по теме:
Кадровая политика

Выбор кадровой политики основывается на определенных расчетах. Их назначение – выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с ее проведением, а с другой – получить результаты, прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке.

Рассмотрим методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.

Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).

В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие – минимизацию текучести кадров.

Рассмотрим примеры используемых здесь аналитических расчетов.

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят

- коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также
- коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести ($K_{фт}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{фт} = Ч_{т} / Ч_{сс}$$

где $Ч_{т}$ – численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; $Ч_{сс}$ – средняя списочная численность работников.

Коэффициент потенциальной текучести ($K_{пт}$): $K_{пт} = Ч_{пт} / Ч_{сс}$

где $Ч_{пт}$ – численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).

Коэффициент действенности (реализации желаний) ($K_{д}$): $K_{д} = K_{фт} / K_{пт}$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести ($K_{интес}$):

$$K_{интес} = Д_{сж} / Д_{сс}$$

где $Д_{сж}$ – доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию; $Д_{сс}$ – доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

Задание для самостоятельной работы

1. Исходные данные. В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении – чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров – для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
Неполное использование возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников – 340 чел.

Задание:

1. Рассчитать коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности.

Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	$K_{фт}$	$K_{пт}$	$K_{д}$
1.			
2.			
3.			
4.			
Итого			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую).

2. Исходные данные.

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол: Мужчины Женщины		
Станочники в том числе токари		
Рабочие: 2-го разряда 5-го разряда		

Задание. Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

ТЕМА 4. ОТБОР, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ И ОЦЕНКА КАДРОВ. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКА

4.1 Отбор, профессиональная ориентация, адаптация и оценка кадров

Набор персонала (наём на работу) – это комплекс мероприятий, направленных на привлечение к трудовой деятельности кандидатов на трудоустройство, обладающих свойствами, необходимыми для достижения целей организации.

Понятие «набор персонала» можно профессионально рассматривать в трех аспектах:

- 1) как вид управленческой деятельности;
- 2) процесс последовательного проведения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;
- 3) результат всех работ по укомплектованию персонала, характеризующийся количественно и качественно.

При организации деятельности, направленной на набор персонала, нужно учитывать то, что набор работников может производиться из двух источников найма:

- внутреннего (из числа работников своей организации);
- внешнего (из числа людей, прежде никак не связанных с организацией).

Деятельность, связанная с набором (наймом) персонала, содержит работы по отбору (подбору), приему и расстановке персонала. Каждое из этих понятий и соответствующих им действий должны найти свое место в общем комплексе работ по набору персонала.

Важнейшим этапом работ по набору персонала является отбор кандидатов – выбор из общего числа кандидатов на работу тех, которые в большей мере соответствуют требованиям организации. Основной стадией этого этапа считается подбор кандидатов, который проводится как в области профориентации (направлен на внешние источники найма персонала), так и внутри организации (при решении вопросов замещения вакантных должностей по планам развития и карьерного роста персонала).

Зачастую отбор кандидатов отождествляют с подбором, что противоречит сути понятий, то есть не правомерно с точки зрения русского языка.

Отбор – это выделение кого-то из общего числа.

Подбор – целенаправленный поиск претендентов, соответствующих определенным требованиям.

Как правило, подбор персонала предшествует проведению отбора кандидатов или проводится вместо основных операций отбора. При

использовании внутриорганизационных источников подбор проводится в следующих случаях: при перемещении по служебной карьере; совмещении должностей; проведении конкурса.

Подбор кандидатов из внешних источников проводится посредством поиска работников через наиболее популярные каналы: «через знакомых»; по объявлениям в СМИ; посредством Интернета; через рынки труда и ярмарки профессий, кадровые агентства и службы занятости населения.

Основными подходами к подбору персонала из внешних источников считаются:

- скрининг (быстрый подбор по формальным признакам, проводимый по документам кандидатов);

- рекрутинг (основан на живом общении кадрового работника с претендентом на рабочее место).

Все работы по отбору кандидатов начинаются с объявления о приеме на работу – как для внутренних, так и для внешних источников замещения вакантных должностей.

Выделяются следующие этапы работы по отбору кандидатов на замещение вакантных должностей:

- разработка и публикация требований к работнику по замещаемой должности;

- широкий поиск (подбор) максимального числа претендентов;

- изучение характеристик кандидатов на замещение вакантных должностей;

- проверка (оценка) претендентов в целях отсева худших (проводится работниками кадровой службы);

- отбор на конкретные должности лучших кандидатов (осуществляется на основе личного кадрового решения руководителя).

В отборе кандидатов на вакантные должности участвуют работники кадровой службы и линейные руководители тех подразделений, где предстоит укомплектовать вакантные должности.

Как правило, отбор конкретных кандидатов работниками кадровой службы организации производится в следующем порядке:

- изучение личных документов кандидатов;

- оценка их деловых способностей и личностных характеристик;

- запрос дополнительных сведений о кандидатах;

- собеседование;

- медицинский контроль;

- направление документов в заинтересованные подразделения, а также к экспертам для углубленного изучения;

- выработка согласованного мнения по кандидатам;

- принятие решения об отказе или приеме на работу, которому может предшествовать конкурсный отбор (когда определяется приоритет одного из многих) и последующее оформление официального (письменного) отказа или приема кандидата на работу.

В подразделениях, где замещается вакантная должность, в ходе отбора производится выбор, как правило, голосованием (это воля коллектива), результаты которого учитываются в процессе конкурсного отбора.

Руководитель кадровой службы и линейный руководитель должны знать основные принципы отбора:

- 1) принцип гарантии равенства прав;
- 2) запрещения ограничения прав;
- 3) права участия в процессе отбора;
- 4) равного доступа к результатам;
- 5) защиты результатов отбора;
- 6) компетенции кадровых работников.

Опыт работы по управлению персоналом позволяет выделить следующие наиболее популярные и эффективные формы работы с кандидатами:

– предварительная отборочная беседа, позволяющая получить общее представление о кандидате (признаки поведения, внешний вид и т.п.);

– беседа по найму, позволяющая получить углубленное представление о кандидате на основе анализа ответов на профессионально поставленные вопросы;

– тестирование по типовым методикам, в том числе тестирование на IQ и EQ (интеллектуальный и эмоциональный коэффициенты);

– сбор рекомендательных данных о кандидатах.

Для осуществления процедуры отбора используется ступенчатая система отбора с применением на каждой из них различных методов. Предприятие использует либо полный набор отборочных методов (рис. 3), либо некоторые из них.

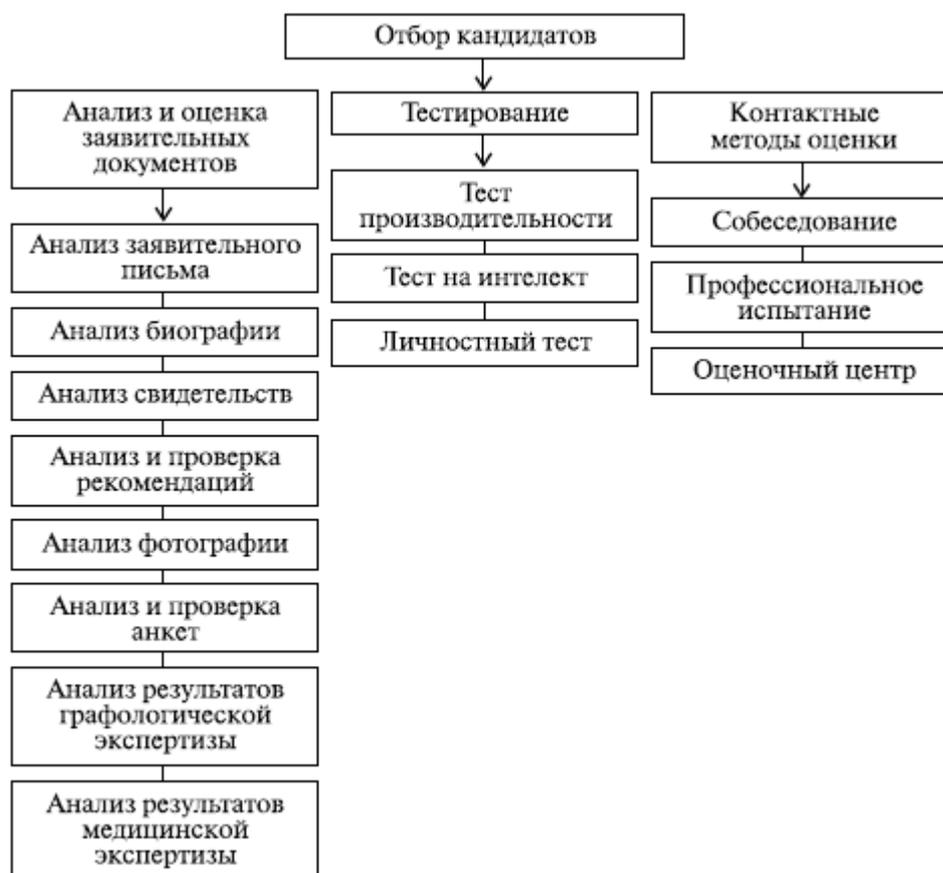


Рис. 3. Методы оценки кандидатов при найме

По признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время отбора» методы оценки классифицируют в три группы:

- бесконтактные;
- полуконтактные;
- контактные.

Бесконтактные методы оценки кандидатов. Предварительное знакомство с кандидатами работодатель осуществляет чаще всего заочно – изучая присланные ими *заявительные документы*. Обстоятельный анализ каждого из них позволяет создать первичное впечатление о претенденте и определить необходимость контактного общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

Контактные методы оценки кандидатов - собеседование. Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».

После отбора и положительного решения о приеме кандидата на работу производится процедура официального оформления отношений между работодателем и наемным работником.

Расстановка персонала – это профессиональная деятельность, направленная на рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в

организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка работников производится с учетом принципов:

1) соответствия – соответствие потенциала работника требованиям организации;

2) перспективности – целесообразность профессионального развития;

3) сменяемости – возможность карьерного роста.

Исходными данными для расстановки работников служат:

– модель служебной карьеры работника;

– кадровая политика организации;

– требования Трудового кодекса РФ;

– материалы деловой оценки и аттестации работников;

– штатное расписание организации;

– личное дело работника;

– план развития персонала.

Расстановка кадров, обеспечивающая максимальную эффективность работы персонала, достигается в результате выполнения следующих условий:

– равномерная и полная загрузка работников;

– использование работников в соответствии с профессиональным предназначением;

– обеспечение взаимозаменяемости работников;

– закрепление за работниками тех работ, которые соответствуют их знаниям и навыкам.

После набора и расстановки работников по рабочим местам система управления персоналом осуществляет повседневную управленческую деятельность по направлениям различных входящих в нее подсистем, в том числе:

– подсистем управления трудовыми отношениями и социальным развитием, которые в числе других задач занимаются социализацией персонала;

– подсистемы управления развитием персонала, занимающейся, кроме прочего, обеспечением его адаптации.

Социализация – это усвоение человеком самостоятельно и посредством внешнего целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе.

Социализация человека начинается с детства и продолжается всю жизнь. Определяющим этапом в социализации личности являются детские годы, которые формируют человека как личность и определяют его будущее место в обществе.

В процессе жизни человека вследствие воздействия различных факторов социума и личной деятельности индивида происходит *ресоциализация* – то есть изменение системы ценностей, правил и норм поведения.

Реализация основных задач социализации осуществляется при соблюдении двух условий:

- 1) обеспечение необходимым объемом информации;
- 2) проявление заботы руководства в решении вопросов социализации работников.

Вся работа по социализации работников должна быть направлена руководителями на то, чтобы не допустить стрессов в трудовой деятельности подчиненных и последующих за ними депрессий. Процесс социализации непосредственно связан с трудовой адаптацией работников к социальной и производственной средам деятельности, коллективу и его ролевой структуре.

Адаптация — это, с одной стороны, приспособление личности к новым социальным и трудовым условиям среды деятельности, с другой — приспособление этой среды к человеку; то есть это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости человека в новых условиях труда.

В профессиональной среде адаптация – это приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение производственно-технических и социальных норм, необходимых для трудовой деятельности в коллективе организации.

Адаптация работников направлена на решение следующих основных целей:

- устранение проблем во взаимоотношениях нового работника и существующего коллектива в начале их совместной трудовой деятельности;
- уменьшение стартовых издержек на обеспечение максимальной производительности труда нового работника;
- снижение нерешительности работника, его озабоченности и неопределенности в новых условиях деятельности;
- снижение текучести кадров (новые работники часто увольняются в начальный период трудовой деятельности, чувствуя себя ненужными в новой среде, по статистике 90% людей, уволившихся с работы в первый год после приема, приняли это решение уже в первые трудовые дни);
- формирование позитивного отношения к работе, удовлетворенности ею.

Таким образом, понятие трудовой адаптации затрагивает следующие аспекты:

- социальный (приспособление к новому социуму);
- профессиональный (корректировка трудовых способностей);
- организационный (усвоение статуса рабочего места и работника в структуре организации);
- психофизиологический (приспособление к новым условиям и трудовым нагрузкам). С учетом отмеченных аспектов выделяются виды адаптации:
 - производственная (адаптация профессиональная; психофизиологическая; социально-психологическая; экономическая; социально-гигиеническая);
 - организационно-административная;

– внепроизводственная (адаптация к бытовым условиям; к непроизводственному общению с коллегами; адаптация в период отдыха).

В учебных пособиях часто приводят также следующую классификацию адаптации:

1) По взаимоотношениям субъекта и объекта адаптации: активная (индивид стремится изменить условия); пассивная (индивид не стремится менять условия).

2) По воздействию на работника: прогрессивная (благоприятно воздействующая); регрессивная (деструктивно, неблагоприятно воздействующая).

3) По отношению к должности работника: адаптация работника в новой должности карьерного повышения; адаптация работника к понижению в занимаемой должности (связана с особым психологическим стрессом работника).

Применительно к новому работнику в период адаптации выделяют следующие этапы:

1) ознакомление (информирование);

2) приспособление (усвоение и использование новых норм и правил поведения);

3) ассимиляция (преображение, полное внедрение в коллектив и профессию);

4) идентификация (отождествление, слияние целей работника с целями организации). Однако нельзя забывать, что процесс адаптации – это совокупность и нового работника, и существующего коллектива, и существующих условий труда.

Для этой совокупности существуют собственные этапы адаптации:

1) оценка уровня подготовленности новичка;

2) ориентация на интересы и особенности нового работника;

3) действенная адаптация (формирование новых отношений);

4) совместное функционирование (практика показывает, что при спонтанной адаптации этот этап наступает через 1–1,5 года совместной работы с новичком, а при профессиональном регулировании этого процесса – через 5–6 месяцев).

Важнейшими факторами, влияющими на процесс адаптации, являются уровень культуры в коллективе (характеристики: доброжелательность или злобность, сотрудничество или соперничество и пр.) и организация управления адаптацией.

Неотработанность механизма организации управления адаптацией как раз представляет собой один из недостатков системы управления персоналом в организациях нашей страны; эта деятельность чаще всего носит декларативный, а не реальный характер. Данная проблема требует научного исследования и практической реакции с учетом опыта систем управления персоналом других стран, в частности Японии. Во всех организациях Японии считается обязательным оказание помощи в адаптации новым работникам с первых часов

их нахождения на предприятии, формирование благоприятной атмосферы в трудовых коллективах и активное участие всего персонала в деятельности профсоюзов.

Для организаторов и участников процесса адаптации важно учитывать особенности каждого работника. С учетом этих особенностей выделяют адаптацию:

первичную – приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;

вторичную – для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности и прохождения адаптации.

Важно учитывать и типы личностей по характеристике адаптации:

– понятливый (легко приемлет новые условия);

– оригинал (с трудом адаптируется к определенным условиям или взаимоотношениям в силу особенностей личных принципов и (или) особенностей характера);

– приспособленец (по внешним признакам поведения – приемлет новые условия и взаимоотношения, но внутри своего «Я» новые условия не принимает);

– бунтарь (конфликтный человек, бурно протестующий против приспособления к новым условиям и взаимоотношениям).

Кроме названного, адаптация зависит также от профессионализма руководителя и степени совершенства организационных мероприятий. Все организационные мероприятия адаптации новых работников в организациях подчиняются общим и специальным программам адаптации.

В общих программах, как правило, отражаются следующие вопросы: общее представление об организации, политика организации, организация условий труда, порядок решения бытовых вопросов, оплата труда, содержание трудового договора и другие наиболее важные вопросы организационной деятельности.

В специальных программах, основанных преимущественно на проведении бесед с работниками, отражаются следующие вопросы: функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, правила отчетности, правила деятельности в различных случаях и т. п.

4.2. Оценка деловых качеств работника

Оценка – это всегда процесс и результат, выраженный в виде количественного и качественного уровня (величины) чего-то. Оценка производится для достижения двух основных целей (по двум моделям): оценка кандидата при приеме на работу; оценка деятельности членов персонала или всего персонала.

Оценка персонала (в профессиональной управленческой деятельности – деловая оценка персонала) – это профессиональная деятельность, направленная на определение степени соответствия работника требованиям, которые

предъявляет к нему организация. А.Я. Кибанов дает следующее определение деловой оценки персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (показателей способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места. Центральным вопросом любой деловой оценки является установление показателей результативности труда и личностных свойств работников.

Оценка персонала по содержанию управленческой деятельности совпадает с понятием аттестации для определенной части членов персонала, так как является ее основным элементом.

Деловая оценка работников организации производится в следующих случаях:

- при определении соответствия работника занимаемой должности (после прохождения испытательного срока, при плановых и внеплановых аттестациях, а также с целью определения целесообразности оставления работника на рабочем месте перед достижением им пенсионного возраста);

- для улучшения результатов использования кадров в существующей структуре персонала, а также при проведении реорганизации структуры с соответствующими изменениями состава подразделений организации, требующими ротации работников (при выборе места в организационной структуре и установлении функциональной роли оцениваемого работника);

- при определении степени соответствия работника заданным критериям оплаты труда и установлении ее величины;

- при определении трудового вклада работника с целью определения целесообразности его поощрения;

- при продвижении работника по служебной карьере или определении необходимости повышения его квалификации.

В деятельности системы управления персоналом (конкретно — подсистемы управления развитием персонала), направленной на оценку персонала (как членов персонала, так и кадровый потенциал персонала всей организации), можно выделить три основные стадии:

- подготовительную,
- основную (непосредственная оценка)
- заключительную.

Подготовительная стадия характеризуется проведением следующих мероприятий, или этапов работы:

- разработка (или приобретение) методики и технологии деловой оценки и их адаптация к условиям использования в конкретной организации;

- формирование оценочной комиссии;

- определение места и времени проведения оценки;

- определение процедуры подведения итогов оценки;

- проработка вопросов информационного и документального обеспечения процессов оценки персонала;

- подготовка членов оценочной комиссии;

– подготовка линейных руководителей к оценке подчиненных им работников.

Основная стадия включает:

- сбор информации об оцениваемом работнике;
- анализ результатов предыдущей оценки работника;
- оценка работника членами комиссии и линейным руководителем по установленным показателям принятой методики;
- экспертиза полученных результатов;
- принятие решения экспертной (аттестационной) комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Заключительная стадия сводится к принятию кадрового решения руководителем организации. Важно знать, что подходы к оценке различных категорий персонала должны быть разные:

- для производственников (токарей, столяров, кондитеров, водителей и др.) достаточно провести только профессиональную оценку (например, умение шить красивую одежду);
- для руководителей всех уровней кроме производственной оценки необходима оценка результатов работы подчиненного подразделения, деловых характеристик и личностных свойств самих руководителей.

При оценке каждого работника руководящего состава нужно определить: знание производства, экономики, психологии персонала; умение проявить требовательность; честность и справедливость; выдержанность; склонность к вредным привычкам и др.

Результаты оценки должны быть точными и достоверными. Для соблюдения этого требования создается система оценки персонала, включающая специалистов: руководителя организации, руководителя кадрового органа, психолога, группу экспертов; а также методы и средства оценки.

Этапы работы комиссии оценки персонала:

- 1) определение стандартных требований;
- 2) определение сроков и порядка оценки;
- 3) сбор данных о результате деятельности оцениваемых лиц;
- 4) определение реальных значений показателей оценки;
- 5) комиссионное обсуждение полученных значений показателей;
- 6) принятие решения и его документальное оформление.

Методы оценки персонала подразделяются на группы:

- качественные – позволяют определить наличие и характеристики таких свойств, как ответственность, коммуникабельность, сила воли и др., оценка этих характеристик чаще всего производится по отзывам начальников и коллег;
- количественные – числовая оценка, чаще всего по коэффициентам и баллам;
- комбинированные – основаны на использовании интегральных обобщенных показателей, например качество продукции, текучесть кадров, рентабельность производства и др.

К числу методов оценки работников относятся методы:

- шкалирования;
- ранжирования;
- анкетирования;
- попарного сравнения и др.

Технология оценки – это совокупность связанных, целенаправленно и последовательно выполняемых операций, направленных на оценку персонала.

Исходная кадровая информация – первичные данные, полученные в результате анкетирования, тестирования, опроса экспертов и пр.

Промежуточная кадровая информация – данные, получаемые в результате обработки исходной информации.

Выходная кадровая информация – итоговые результаты оценивания (анализа); прогнозы и предложения по принятию управленческого решения. Выходная информация оформляется в форме отчетов и утверждается руководителем организации или его вышестоящим начальником.

Алгоритм оценки персонала – это последовательные операции сопоставления данных о работнике с нормами, установленными в законодательных или внутренних руководящих документах.

Технические средства – это вся используемая в процессах оценки персонала оргтехника.

Документы – это совокупность материалов, в которую могут входить следующие из них:

- руководящие документы – документы, разработанные в вышестоящей организации, подписанные ее начальником и направленные в данную организацию для исполнения;
- нормативно-технические документы (справочные материалы и нормативы);
- внутриорганизационные руководящие материалы (руководства, инструкции, методики оценки персонала и др.);
- планирующие материалы;
- формализованные документы (бланки);
- отчетные материалы.

Результаты, полученные в ходе оценки персонала, служат основанием для проведения аттестации соответствующих работников и должностных лиц.

Аттестация персонала – это процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных свойств работников, качества их труда и его результатов, а также установление соответствия (или несоответствия) работников занимаемым должностям.

Аттестации подвергаются следующие категории работников:

- государственные служащие;
- научные и научно-педагогические работники;
- работники основного звена управления организации, а также другие работники, категории которых подтверждаются соответствующими документами.

Виды аттестации персонала:

- очередная аттестация (для руководящего состава проводится не реже чем один раз в два года, для остальных – в три года);
- аттестация по истечении испытательного срока;
- аттестация при продвижении по службе;
- при переводе работника в другое структурное подразделение.

Аттестация работников государственных и муниципальных организаций проводится в соответствии с федеральными, региональными, ведомственными руководящими и методическими материалами, а также в соответствии с локальными актами конкретных организаций.

Для формирования ядра высококвалифицированных работников принимается решение о внедрении программы «Золотые кадры», которая, помимо выявления лучших сотрудников, включала бы также значимый фактор материальной мотивации.

Основным принципом при обозначении *критериев отбора* лучших специалистов стал принцип абсолютной демократичности, службой персонала были обозначены только направления оценки кандидатов. Единственным ограничением была установленная квота по количеству претендентов, выдвигавшихся от каждого подразделения.

Этап выдвижения кандидатов на уровне отдельных подразделений включал выражение мнений по кандидатам их коллегами, непосредственным руководителем и руководителем всего подразделения.

На этапе анализа информации кандидаты проходили ряд психологических тестов, а также собеседования с психологом. После получения персонального заключения по каждому специалисту результаты заносились в сводную таблицу.

По результатам реализации проекта для выявления мотивационного эффекта был проведен социологический опрос, из которого стало ясно, что сотрудники коллектива видят возможность своего влияния на результаты и, в свою очередь, стремятся стать лучшими.

Основной управленческой предпосылкой и причиной появления мотивационной программы, стала задача формирования ядра высококвалифицированных работников, способных решать производственные задачи меньшим числом и наиболее эффективным способом. Такое ядро должны составить специалисты различного профиля по следующим категориям:

- рабочие;
- специалисты и служащие (инженерно-технические работники);
- руководители;
- молодые специалисты.

Приняли решение о создании программы, которая в качестве результата, помимо выявления лучших сотрудников с помощью ряда оценочных и социологических процедур, включала бы также значимый фактор материальной мотивации.

Цель проекта – создание условий для сохранения квалификационного, инновационного и морального потенциала предприятия через эффективную систему стимулирования.

Задачи проекта:

- формирование корпоративных, командных интересов;
- развитие новых форм и методов управления персоналом;
- обеспечение преемственности лучших традиций предприятия, сохранение трудовой элиты и т. п.

Основные критерии:

- рекомендации непосредственного руководителя работника;
- мнение трудового коллектива и специалистов предприятия;
- итоги профессиональной деятельности работника;
- мотивация работника;
- личностные и деловые качества и способности;
- наличие поощрений и взысканий;
- соблюдение трудовой дисциплины, техники безопасности, правил внутреннего трудового распорядка.

Аттестация (оценка) персонала

Процесс трансформации кадровых подразделений, связанный с развитием компании, активным расширением функций, приводит к построению нового структурного образования с более широким кругом задач. Идет поиск более эффективных форм взаимодействия с первым лицом, с руководителями подразделений, вырастает коммуникационная роль службы персонала, ее значимость как центра, решающего одновременно задачи компании и задачи каждого отдельного сотрудника. Поэтому в рамках конференции важен разговор о возможности поиска универсального пути построения службы персонала, а также о факторах, обуславливающих специфические особенности структуры, набора функций и значимости данного подразделения.

Одним из основных направлений кадровой работы на предприятиях является аттестация (оценка) персонала. С начала 90-х гг. наблюдался заметный спад интереса предприятий к этому мероприятию. Возможно, это было связано с тем, что у предприятий отпала необходимость ежегодно предоставлять отчеты по аттестации в вышестоящие организации, а поскольку на большинстве предприятий к аттестации подходили формально, то толку от ее проведения для самого предприятия было мало.

В последние годы к аттестации обращаются все чаще и чаще. И это не случайно. Грамотно проведенная аттестация позволяет обоснованно сформировать кадровый резерв на выдвижение, произвести ротацию персонала, установить заработную плату, индивидуализированно подойти к повышению квалификации персонала и т.д.

Иными словами, в результате аттестации открывается широкое поле деятельности для всех служб управления персоналом: отдела кадров, отдела труда и заработной платы, отдела повышения квалификации и др.

Аттестация персонала состоит из трех этапов:

- разработки методического инструментария оценки персонала;
- организации и проведения аттестации в подразделениях предприятия;
- использования результатов аттестации в работе с персоналом.

Подробно остановимся на первом и третьем этапах.

Существующие методы оценки кадров можно объединить в две группы:

1) **экспертные** – работника оценивают другие люди:

- руководители;
- коллеги;
- подчиненные, если таковые имеются.

Все они по отношению к аттестуемому называются **экспертами**;

2) **тестологические** – работнику предлагается набор тестов (опросников), на которые он должен ответить.

Большинство предприятий при проведении аттестации пользуется экспертными методами, поскольку тестирование требует специально подготовленных специалистов:

- психологов;
- социологов.

Выбрав метод, следует подумать о том, что вы хотите оценивать: только деловые качества или деловые качества плюс еще какие-то показатели деятельности работника.

Оценка только деловых качеств работника носит односторонний характер. Наиболее объективным является комплексный подход – **оценка личного трудового вклада (ЛТВ)** работника.

Под личным трудовым вкладом понимаются количественные и качественные затраты труда руководителя, которые находят выражение в результатах деятельности и базируются на уровне квалификации и деловых качествах руководителя, а также на сложности выполняемых им функций.

Оценка ЛТВ руководителя является комплексной и складывается из оценок:

- его индивидуальных деловых качеств;
- профессионально-квалификационного уровня;
- сложности труда;
- результатов труда возглавляемого им подразделения.

Каждая оценка должна измеряться показателями, позволяющими количественно охарактеризовать ЛТВ руководителя.

Работа по созданию методики оценки ЛТВ руководителей начинается с издания приказа директора о разработке методики оценки ЛТВ, в которой формулируется цель работы, определяются сроки ее проведения, назначается ответственный, определяются составы рабочей и экспертной групп.

Как правило, возглавляет работу по созданию методики директор по персоналу (заместитель директора по кадрам).

В состав рабочей группы включаются работники:

- отдела кадров;
- отдела труда и заработной платы;

- отдела повышения квалификации;
- социолог (психолог);
- юрист;
- несколько технических исполнителей.

В экспертную группу (назовем ее экспертной группой должны входить главные специалисты и руководители подразделений, работающие в организации не менее года, хорошо знающие специфику работы, зарекомендовавшие себя компетентными работниками.

В составе экспертной группы 1 должно быть не менее 10 человек, так как на основании предложений экспертов:

- формируются опросные листы деловых качеств;
- определяются критерии и показатели оценки.

Разработка опросных листов деловых качеств руководителей производится в следующем порядке.

Председатель рабочей группы приглашает членов экспертной группы 1 на установочную беседу, в ходе которой объясняет им цель работы и просит составить перечень из 10–15 деловых качеств, необходимых руководителю подразделения. При такой постановке задания эксперты вынуждены работать с «чистого листа», что создает определенные трудности. Целесообразнее экспертной группе 1 предложить примерный список, предварительно подготовленный рабочей группой, и попросить его дополнить.

С учетом предложений экспертов рабочая группа формирует общий список деловых качеств руководителей, который будет являться базой для создания опросных листов для различных категорий руководителей. Как правило, на предприятиях оцениваются руководители трех уровней управления:

- главные специалисты (топ менеджеры);
- руководители отделов (цехов);
- руководители групп (мастера).

Экспертам группы 1 раздаются три общих перечня деловых качеств (по количеству категорий оцениваемых руководителей) по Форме 1 и предлагается оценить в баллах эти качества по степени важности для каждой категории оцениваемых руководителей.

Рабочая группа на основе предложений экспертов составляет сводную таблицу.

Чтобы опросный лист приобрел окончательный вид, необходимо разработать оценочную шкалу деловых качеств, она должна быть «чувствительной» к оценкам экспертов и содержать позицию «затрудняюсь ответить».

Эксперт _____
 Оцениваемая должность _____

п/п	Качество	Оценка в баллах				
		0	0	0	0	0
1.	Опыт работы, практические знания					
2.	Профессиональная подготовленность					
3.	Способность к нововведениям					
4.	Способность анализировать результаты					
5.	Способность составлять отчеты					
6.	Аккуратность					
7.	Чувство юмора					
8.	Творческие способности					
9.	Способность выполнять сложные задания					
10.	Знание передового опыта в своей деятельности					
11.	Чувство перспективы					
12.	Умение планировать свою работу					
13.	Способность отстаивать свое мнение					

С целью учета важности (степени значимости) деловых качеств определяется их удельный вес в группе.

Вариант оценочной шкалы

Степень развития качества	Высокая	Достаточная	Посредственная	Слабая	Практически не развито	Затрудняюсь ответить
Оценка в баллах	5	4	3	2	1	0

Для определения удельных весов качеств экспертам группы 1 раздаются опросные листы на каждую оцениваемую категорию руководителя.

Оцениваемая категория: начальник отдела (цеха)

п/п	Качество	Ранг
1.	Опыт работы, практические знания	
2.	Профессиональная подготовленность	
3.	Способность к нововведениям	
4.	Способность анализировать результаты	
5.	Способность составлять отчеты	
6.	...	
7.	Чувство перспективы	
8.	Умение планировать свою работу	
9.	Способность отстаивать свое мнение	

Эксперты должны проранжировать качества по степени важности для каждой категории оцениваемых. Наиболее важному качеству присваивается ранг, равный количеству качеств в группе, наименее важному – ранг, равный единице. Ранги повторяться не должны. Допускается ранжировать качества общим списком, если их не более 25. Если качеств больше, то необходимо распределить их по группам и ранжировать отдельно по каждой группе.

Наиболее часто выделяют следующие группы деловых качеств руководителя:

- профессиональные качества;
- организаторские способности;
- воспитательная направленность;
- личные качества.

Все мнения экспертов сводятся в одну таблицу, и подсчитывается среднее арифметическое значение ранга каждого качества. Удельный вес качества, получившего наивысший средний ранг, принимается за единицу; удельные веса остальных качеств определяются делением значения полученного ранга на наивысшее значение, принятое за единицу.

Непосредственная оценка деловых качеств руководителя производится экспертами, назначаемыми приказом по предприятию. Эксперты должны знать аттестуемого по совместной работе не менее года, не состоять с ним в родственных отношениях и не быть в производственном конфликте.

В экспертную группу 2 должны входить вышестоящие руководители (оценка сверху), коллеги (оценка сбоку) и непосредственные подчиненные (оценка снизу) аттестуемого. Минимальное число экспертов в группе – 3 человека. Как показала практика, точность экспертной оценки при количестве экспертов от 6 до 10 человек и соблюдении вышеизложенных требований очень высока.

Каждый эксперт при оценке деловых качеств аттестуемого руководствуется только своим мнением и отмечает степень развития деловых качеств в соответствии с предложенной шкалой.

Рабочая группа рассчитывает среднее арифметическое значение степени развития каждого качества. Затем определяются приведенные значения деловых качеств путем умножения средних арифметических значений на удельные веса.

Оценку профессионально-квалификационного уровня ($O_{\text{проф}}$) можно производить с определенной степенью объективности по тем показателям, которые поддаются непосредственному учету (5):

$$O_{\text{проф}} = (O_{\text{обр}} + O_{\text{ст}} + O_{\text{акт}} + O_{\text{кв}}) / 4 \quad (5)$$

где $O_{\text{обр}}$ – оценка уровня образования; $O_{\text{ст}}$ – оценка уровня стажа работы по специальности; $O_{\text{акт}}$ – оценка уровня творческой активности; $O_{\text{кв}}$ – оценка повышения квалификации.

Данные для расчета $O_{\text{проф}}$ аттестуемого руководителя можно получить в соответствующих подразделениях предприятия и затем перевести в баллы согласно разработанным показателям.

Показатели оценки результатов труда руководителей можно выбрать, прибегнув к помощи экспертной группы 1, которая определяет также оценочные шкалы и удельные веса этих показателей.

В качестве косвенных показателей оценки результатов труда, например, начальников цехов, могут выступать:

- объем производства;
- номенклатура выпускаемой продукции;
- производительность труда;
- себестоимость продукции и др.

Итоговая оценка результатов труда руководителей ($O_{\text{рез}}$) определяется по формуле (6):

$$O_{\text{рез}} = \sum_{i=1}^n b_i k_i, \quad (6)$$

где b_i – средняя экспертная оценка i -го показателя, характеризующего результаты труда руководителя; k_i – удельный вес i -го показателя; n – число показателей.

Исходя из функционального содержания труда оцениваемой категории руководителей с помощью экспертной группы 1 определяют показатели сложности труда.

Для линейных руководителей сложность может измеряться следующими показателями:

- сложность выпускаемой продукции;
- сложность используемой технологии;
- уровень организации труда и производства;
- масштабность руководства и др.

Экспертная группа 1 разрабатывает оценочную шкалу и определяет удельные веса показателей оценки сложности труда.

Итоговая оценка сложности труда руководителей ($O_{сл}$) определяется по формуле (7):

$$O_{сл} = \sum_{i=1}^m c_i k_i, \quad (7)$$

где c_i – средняя экспертная оценка i -го показателя, характеризующего сложность труда руководителя; k_i – удельный вес i -го показателя; m – число показателей.

Комплексная оценка личного трудового вклада руководителя ($O_{ком}$) определяется по формуле (8):

$$O_{ком} = O_{инд} + O_{проф} + O_{рез} + O_{сл} \quad (8)$$

где $O_{инд}$ – оценка индивидуальных деловых качеств руководителя; $O_{проф}$ – оценка профессионально-квалификационного уровня руководителя; $O_{рез}$ – оценка результатов труда возглавляемого им подразделения; $O_{сл}$ – оценка сложности труда руководителя.

Рассмотрим использование результатов аттестации в работе с персоналом на примере оценки деловых качеств.

По приведенной выше формуле (8) расчета допустимого интервала можно рассчитать допустимые интервалы по каждому из оцениваемых деловых качеств

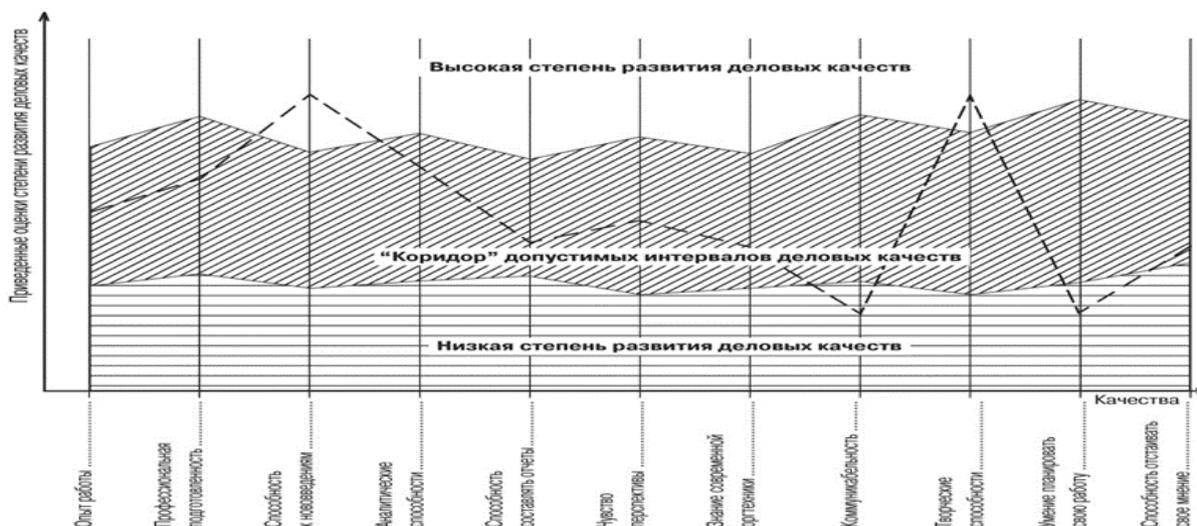


Рис.4. Степень развития деловых качеств

На рис. 4 пунктиром показана степень развития деловых качеств конкретного аттестуемого. Результаты аттестации показали высокую степень развития таких его качеств, как способность к нововведениям, творческие способности. Ниже допустимого интервала оценены коммуникабельность и умение планировать свою работу.

Таким образом, отдел подготовки кадров предприятия получает возможность индивидуализированно подходить к повышению квалификации каждого аттестуемого. Даже у работников, получивших высокую общую оценку развития деловых качеств, могут быть выявлены качества, которые необходимо развивать. Возможна ситуация, что какое-то качество (или несколько деловых качеств) получит невысокие оценки у целой группы

аттестуемых, тогда можно организовать семинар непосредственно на предприятии по нужной тематике.

Иными словами, предприятие получает возможность более эффективно использовать средства, выделяемые на внутрифирменное обучение персонала.

4.3. Управление деловой карьерой

Эффективное персональное профессиональное развитие личности в каждой организации возможно лишь при грамотной организации социализации персонала, неотъемлемой частью которой является карьерное развитие людей.

Карьера – это:

- 1) путь человека к успехам в жизни, достойному положению в обществе или на служебном поприще, а также сам процесс достижения этого положения;
- 2) трудовой путь человека и совокупность действий, направленных на достижение успеха в труде, личное самовыражение и само утверждение.

Любой человек планирует свое будущее. Постоянно меняются условия деятельности человека, меняются сами люди, меняется их квалификация, с возрастом меняются их жизненные цели, но неизменным остается стремление к самовыражению, самоутверждению и прежде всего – в области деловой карьеры.

Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, требующее и обуславливающее изменение профессионально-квалификационных возможностей и способностей, навыков в работе и размеров вознаграждения, продвижение по однажды выбранному пути, достижение известности, славы и обогащения.

В организации есть две формы самовыражения работников – это профессиональное развитие и должностное продвижение. С учетом этих форм достижения успеха бывают две формы деловой карьеры – профессиональная и должностная. Рассматривая эти формы, нельзя не учитывать того, что они формируются и реализуются не только в организации. В значительной степени предпосылки и потенциальные возможности для формирования и реализации карьеры создаются в социуме.

По мнениям различных теоретиков управления персоналом, существует много характеристик деловой карьеры, учет которых позволяет выделить основные виды карьеры по следующим признакам:

- 1) по отношению к организации, в которой реализуется карьера:
 - внутриорганизационная – работник все стадии своего профессионального развития проходит в одной организации;
 - межорганизационная – стадии своего профессионального развития работник проходит в различных организациях;
- 2) по специализации трудовой деятельности:
 - специализированная – работник все стадии своего развития проходит в рамках одной профессии и в одной области деятельности, на которой он специализируется;

– неспециализированная – работник проходит стадии своего развития в различных профессиях и областях деятельности; обладает меньшим объемом специализированных знаний, но владеет совокупностью различных видов деятельности, необходимых для целостного представления об одной организации; такая форма карьеры получила широкое применение в организациях Японии, где работники (в том числе и руководители) должны быть специалистами, способными работать на любом участке, а не по какой-либо отдельной функции;

3) по направлению карьеры:

– вертикальная – подразумевает перемещение на более высокую ступень структурной иерархии организации;

– горизонтальная – означает перемещение не вверх, а в другую функциональную область на уровне, равном предшествующему положению, или не имеющем жесткого формального закрепления в структуре организации (например, назначение на должность руководителя временной целевой структуры);

– ступенчатая – совмещает в себе элементы вертикальной и горизонтальной карьеры;

4) по возможности осуществления:

– потенциальная – основывается на мечтах, желаниях, возможностях работника;

– реальная – то, чего реально удалось работнику в жизни достичь;

5) по периоду времени осуществления спланированной карьеры:

– нормальная – постепенное целенаправленное продвижение по службе;

– скоростная (стремительная);

– десантная – спонтанное, порой непредвиденное замещение вышестоящей должности;

– медленная – затяжная, при которой работника называют «засидевшимся»;

6) по характеру карьерной стратегии:

– типичная (привычная, закономерная);

– устойчивая – соответствующая стабильной динамике повышения по «карьерной лестнице», но может быть и стабильной регрессией должностного продвижения;

– прерывистая – содержащая паузы, кризисы профессионального карьерного роста. Кроме вышеперечисленных видов карьеры специалисты выделяют еще такой вид как скрытая карьера. Под скрытой карьерой понимается неформальное продвижение к руководству организацией (примером такого карьерного продвижения можно назвать фаворитов руководителей).

Все виды карьеры подчиняются общим закономерностям прохождения карьеры в жизни людей, которые позволяют определить основные этапы карьеры в жизненном цикле человека.

Этапы карьеры:

- 1) предварительный (до 25 лет) – учеба и испытания на разных работах;
- 2) становление (26–30 лет) – освоение профессии и формирование специалиста или руководителя;
- 3) продвижение (до 45 лет) – рост квалификации и продвижение по службе;
- 4) сохранение (до 60 лет) – закрепление достигнутых успехов;
- 5) завершение (после 60 лет) – стабилизация самовыражения, рост уважения, подготовка к выходу на пенсию;
- 6) пенсионный (после 65 лет) – стабилизация уважения, желание самовыражения в других видах деятельности, спад деловой активности.

Этапы деловой карьеры в основном соответствуют этапам деловой активности и профессиональной зрелости людей, которые условно можно подчинить делению на следующие этапы:

- становление (до 30–35 лет);
- зрелость (до 60–65 лет);
- мудрость (старше 60–65 лет).

Следует учитывать то, что под влиянием множества факторов может нарушаться типичный ход процессов осуществления деловой карьеры, а также происходить профессиональные деструкции и кризисы в деятельности людей.

Кризисы (срывы) профессиональной карьеры могут быть обусловлены действием следующих факторов:

- неудовлетворенностью достигнутым статусом и утра той уверенности в имеющихся возможностях;
- неудовлетворенностью социально-экономическим положением своей организации (утрата имиджа, переезд организации и т. п.);
- психофизиологическими и возрастными изменениями (ухудшение здоровья, синдром «эмоционального сгорания» и т. п.);
- изменением жизненной ситуации (переезд, служебный роман и т. п.).

Кризис профессиональной карьеры всегда накапливается постепенно и проявляется через изменения психологического состояния человека, которые соответствуют трем стадиям (фазам):

- 1) предкризисная (проблема отвергается и еще не осознается, но уже появляются дискомфорт, раздражительность, неудовольствие организацией и т. п.; происходит накопление деструктивных изменений);
- 2) критическая (наступает осознанная неудовлетворенность, усиливается напряженность на основе противоречий, развиваются внутренние и внешние конфликты, в результате чего происходит разрушение, деструкция сложившихся устоев);
- 3) посткризисная (позитивное (конструктивное) разрешение конфликта или негативное (деструктивное) разрешение, последствием которого является депрессия, упадок сил, стагнация деятельности личности).

Наряду с изучением кризиса карьеры следует познать особенности профессиональной деструкции личности, которая может быть предшествованием

кризиса карьерного развития, а также может проявляться на посткризисной стадии конфликта.

Профессиональная деструкция – это постепенно накопившиеся негативные изменения характеристик профессиональной деятельности личности и самой личности как исполнителя определенных трудовых функций.

Профессиональная деструкция проявляется по следующим признакам:

- следование стереотипам, отсутствие творчества;
- эмоциональная напряженность;
- снижение деловой активности;
- снижение уровня интеллекта с увеличением стажа работы;
- неудовлетворенность работой;
- усиление профессиональной акцентуации характера (ролевая экспансия, властолюбие, трудовой фанатизм, излишняя педантичность и др.);
- социально-психологическое старение (перестройка мотивации, рост потребности в одобрении и т. п.);
- профессиональное старение (неприятие нововведений, снижение темпа работ и др.).

Знание особенностей профессиональных кризисов и деструкций позволяет их предвидеть и снижать негативное влияние на работников и деятельность персонала в целом, чему способствует управление деловой карьерой.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работников, с учетом их целей, потребностей, возможностей, способностей и социально-экономических условий трудовой деятельности.

Управление карьерой персонала и забота работников о личной карьере всегда происходят под влиянием множества факторов (позитивных и негативных), из которых формируются условия формирования и реализации карьеры.

К числу основных условий прохождения карьеры можно отнести:

- 1) осознание работниками важности и основных ценностей профессионализма в области трудовой деятельности;
- 2) высокий статус кадровых служб и их роль в деятельности персонала;
- 3) создание системы общественного контроля, обеспечивающей использование демократических принципов в карьерном продвижении членов персонала;
- 4) создание оптимальной карьерной среды, формирующей позитивное отношение персонала к карьерному росту и благоприятствующей в его реализации;
- 5) создание оптимального карьерного пространства.

Карьерное пространство – это относительно обособленная совокупность должностей в организации, обеспечивающая реализацию возможностей для профессионального роста персонала. В управлении деловой карьерой

персонала в организации участвуют: система, механизм и процесс управления карьерой.

Система управления карьерой включает следующие элементы:

- субъекты управления (профессиональные кадры);
- управленческие мероприятия (принципы, методы работы);
- правовые нормы и управленческие документы;
- средства управления.

Механизм управления как совокупность основных разделов деятельности системы управления персоналом, направленных на обеспечение карьерного роста работников, включает:

- обучение персонала в интересах производственной деятельности организации и перспективы укомплектования персонала;
- организацию стажировок персонала, обеспечивающих профессиональное совершенствование персонала и получение передового опыта производственной деятельности;
- работу с кадровым резервом;
- разработку методик оценки профессионализма работников;
- оценку и аттестацию персонала;
- отбор кандидатов на продвижение с учетом уровня их профессиональной подготовки и потребностей организации.

Процесс управления карьерой (как совокупность последовательно выполняемых действий) включает:

- выявление потребностей и оценку возможностей персонала организации (с последующей работой по разработке модели проблемы);
- разработку и принятие кадровых решений по формированию и реализации карьерной стратегии организации;
- разработку плана карьерного роста персонала и плана его выполнения.

Управление деловой карьерой персонала неразрывно связано с планированием и реализацией продвижения членов персонала по службе, а также с формированием кадрового резерва организации.

Планирование и подготовка резерва руководителей

Современные организации заинтересованы в профессиональном росте сотрудников на всех уровнях, но подготовке высших руководителей организации они должны уделять особое внимание. Если в компании освобождается место президента, то при приглашении на это место специалиста со стороны последнему требуется 3–6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, 1–3 года – чтобы быть признанным в качестве «своего», от 2 до 5 лет – чтобы впитать культуру организации. У руководителя, работавшего ранее в компании, подобных проблем не возникает.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

3) обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При работе с резервом руководителей большинство организаций выделяют две группы:

1) группа преемников или дублеров – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем;

2) группа молодых сотрудников, имеющих лидерский потенциал – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

При оценке и отборе кандидата для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик:

1) *гражданская зрелость:*

- способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
- умение прислушиваться к людям, быть самокритичным;

2) *отношение к труду:*

- чувство личной ответственности за порученное дело;
- чуткое и внимательное отношение к людям;
- трудолюбие;

– личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;

- уровень эстетики работы;

3) *уровень знаний:*

- наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
- знание объективных основ управления производством;
- знание передовых методов руководства;
- знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, общая эрудиция;

4) *организаторские способности:*

– умение организовать систему управления и свой труд;

– умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;

– владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;

– умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры;

5) *способность к руководству системой управления:*

- умение своевременно принимать решения;
- способность обеспечить контроль их исполнения;
- умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать

конфликтные ситуации;

- способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
- уверенность в себе;

б) *способность поддерживать передовое:*

- умение видеть новое;
 - умение распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
 - умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;
 - инициативность;
 - смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;
- мужество и способность идти на обоснованный риск;

7) *морально-этические черты характера:*

- честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
- уравновешенность, выдержанность, вежливость;
- настойчивость, общительность, обаяние;
- скромность;
- простота;

8) *другие характеристики* (хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии и на руководящей должности, опрятность и аккуратность внешнего вида).

Вопросы для самоконтроля

1. Факторы, определяющие потребность организации в персонале
2. Прогнозирование потребности в персонале организации
3. Виды потребности в персонале
4. Этапы планирования потребности в персонале
5. Методы расчета потребности в персонале
6. Сущность технологии управления персоналом
7. Сущность и основные задачи найма персонала
8. Технология найма персонала в организации
9. Источники найма персонала. Подбор и отбор персонала
10. Сущность социализации и адаптации персонала
11. Виды адаптации
12. Этапы и условия трудовой адаптации
13. Управление адаптацией персонала
14. Влияние отношений в персонале на трудовую адаптацию
15. Организационная культура как фактор трудовой адаптации
16. Сущность и основные задачи деловой оценки персонала
17. Показатели оценки персонала
18. Особенности оценки работников и руководителей
19. Аттестация как часть или вид деловой оценки персонала
20. Категории аттестуемых и основные задачи аттестации персонала

21. Технология и методы аттестации персонала
 22. Мотивация трудовой деятельности: Виды и стадии
 23. Мотивирование трудовой деятельности
 24. Вознаграждение и вознаграждающее управление
 25. Стимулирование труда
 26. Формы участие персонала в управлении
 27. Сущность и концепции обучения персонала. Цели и виды обучения персонала
 28. Технология и основные методы обучения персонала
 29. Система обучения персонала в организации
 30. Сущность и влияние деловой карьеры на работника и организацию.
- Факторы, влияющие на карьеру
31. Виды и этапы карьеры. Кризисы профессиональной карьеры
 32. Задачи и порядок формирования кадрового резерва
 33. Планирование и организация работ с кадровым резервом
 34. Основы научной организации труда
 35. Влияние режима и дисциплины на результаты труда
 36. Дисциплина как личностный элемент условий труда
 37. Сущность и виды ответственности за результаты труда
 38. Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства
 39. Механизм формирования государственной кадровой политики
 40. Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях
 41. Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики
 42. Методические подходы к формированию кадровой политики государства
 43. Государственная политика в области человеческих ресурсов: демографическая политика, политика в области занятости, в области образования, в области управления персоналом, молодежная кадровая политика
 43. Государственная политика в области органов государственного управления
 44. Формирование и развитие персонала федеральной государственной службы
 45. Формирование и развитие персонала субъектов федерации
 46. Формирование и развитие персонала органов местного самоуправления
 47. Формирование и развитие персонала хозяйственных товариществ и обществ
 48. Формирование и развитие персонала производственных кооперативов
 49. Формирование и развитие персонала государственных и муниципальных унитарных предприятий
 50. Формирование и развитие персонала некоммерческих организаций

51. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательских негосударственных структур
52. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала промышленного производства
53. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала коммерческого предпринимательства
54. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала аграрного предпринимательства
55. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательства в сферах науки, образования и культуры
56. Сущность, место и роль кадровой политики в политике организации
57. Механизм, принципы и методы формирования кадровой политики организации
58. Этапы формирования кадровой политики организации
59. Направления кадровой политики организации
60. Роль государственной кадровой политики в формировании кадровой политики организации
61. Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики государства и кадровой политики организации
61. Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики организации и политики организации в области: социально-экономической, научно-технической, технологической, организационно-производственной и информационной деятельности
63. Концепции стратегии кадровой политики
64. Направления кадровой политики в современных рыночных условиях
65. Характеристика важнейших стратегических направлений кадровой политики государства и организации

Практические задания по теме 4

Задание 1. Н-ский химический комбинат является градообразующим предприятием.

Собственники:

- 40% акций – директор;
- 25% акций – комитет по управлению имуществом Н-ской области;
- 35% акций – партнеры и кредиторы комбината.

Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.

Характеристика основных фондов – комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).

Производство: до 1991 г. 70% – кислота для ракетного топлива, сегодня 90% – производство стиральных порошков и мыла.

Решение Арбитражного суда:

Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура

которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).

Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий. Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом:

– Расскажите о себе.

– Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия?

– Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?

– Из интервью председателя совета трудового коллектива газете «Химический Н-ск»: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделья. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.

Вопросы: 1) Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.

2) Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.

3) Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

Задание 2. Выбор закрытой кадровой политики

Закрытая кадровая политика основывается на широком внутрифирменном (внутризаводском) движении кадров, которое выступает в виде: смены цеха (межцеховое движение), профессии (межпрофессиональное) и квалификации (квалификационное).

Аналитические материалы, раскрывающие масштабы распространения различных видов движения кадров, взаимосвязь отдельных видов движения друг с другом (например, вероятность того, что переходя из цеха в цех рабочему придется сменить профессию) имеют важное значение, как для руководителей, так и для работников. Для руководителей – чтобы осуществлять целенаправленное воздействие на внутрифирменное движение с целью его развития в нужном для фирмы (предприятия) направлении, а для работников – чтобы принимать обоснованные решения о смене цеха, профессии, квалификации.

Различают управляемую часть внутризаводского движения персонала, когда оно осуществляется по инициативе администрации, и стихийную, когда движение осуществляется по инициативе работников (так называемая внутризаводская текучесть кадров) Искусство управления персоналом будет состоять в выборе соотношения этих частей, в приоритете производственных или личных интересов работников.

Рассмотрим некоторые направления анализа внутризаводского движения кадров и используемые при этом методические приемы его проведения.

Исходные данные

Изучение отделом кадров карточек личного учета рабочих, в которых, в частности, отражены все перемещения рабочих внутри предприятия (из цеха в

цех, смена профессии, изменение разряда и т.п.), выявило следующую картину внутризаводского движения кадров.

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
1	да	да	да	2,0
2	да	да	нет	3,1
3	да	нет	да	4,8
4	да	нет	нет	12,5
5	нет	да	да	3,7
6	нет	да	нет	5,8
7	нет	нет	да	4,1
8	нет	нет	нет	64,0
Итого				100,0

Задание. Рассчитать:

- 1) Долю рабочих, участвовавших во внутризаводском движении кадров.
- 2) Степень участия рабочих в различных видах движения (распространенность видов).
- 3) Средний срок работы рабочего в одном цехе, по одной профессии, в том же разряде до их смены.
- 4) Степень независимости каждого из видов движения от других видов.
- 5) Степень взаимосвязи между отдельными видами движения рабочих (например, связь между профессиональным и квалификационным движением, межцеховым и профессиональным).

Методические указания

Распространенность того или иного вида движения определяется долей рабочих, в нем участвовавших, в общей численности рабочих.

Для расчета времени пребывания в одном цехе, профессии, разряде исходят из следующего допущения (хотя можно в чем-то согласиться с теми, кто критикует такой подход за его формализм): если, например, каждый год меняют разряд 25% рабочих, то для смены разряда всеми рабочими понадобилось бы 4 года ($100,0 / 25,0$). Это и будет средним временем пребывания рабочего в разряде до его смены.

Независимость того или иного движения характеризуется его осуществлением в чистом виде, т.е. без участия рабочего в других видах движения. Например, смена цеха и последующая работа по той же профессии и в том же разряде. Степень независимости характеризуется коэффициентом ($K_{\text{нез}}$), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{нез}(i)} = D_{\text{чис}(i)} / D_{\text{д}(i)}$$

где $D_{\text{чис}(i)}$ – доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения; $D_{\text{д}(i)}$ – доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения; i – вид движения.

Например, сменили только профессию 8% рабочих, в то время как сменили профессию и цех – 7%, профессию и квалификацию – 12%, профессию, цех и квалификацию – 8,5% рабочих.

Отсюда определяется степень независимости профессионального движения: $K_{\text{нез}} = 8 / 12 + 7 + 8,5 + 8 = 0,225$.

Это значит, что практика смены профессии, при том, что не меняются квалификация и цех, распространена не очень широко.

Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции ($K_{\text{кор}}$).

Для его расчета строится следующая таблица:

профессия Разряд	Изменилась	Не изменилась
Изменилась	А	В
Не изменилась	В	Г

В квадратах А, Б, В, Г проставляется доля рабочих в общей численности рабочих, относящаяся к данному конкретному варианту движения рабочих.

Тогда: $K_{\text{кор}} = (A \times Г - Б \times В) / (A \times Г + Б \times В)$.

ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

1. Персонал – это...

- а) производственники предприятия, подчиненные руководству;
- б) трудоспособная часть населения, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- в) совокупность персональных физических и духовных качеств работников, определяющих их возможности и границы участия в трудовой деятельности;
- г) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, объединенных общей целью, материальными средствами и производственными отношениями одной организации.

2. Кадры – это...

- а) часть персонала, включающая всех наемных работников, а также кандидаты на работу в организации;
- б) профессионально подготовленные работники или совокупность работников организации, которые характеризуются определенными профессионально-квалификационными свойствами;
- в) трудоспособная часть населения страны, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- г) руководящий состав организации.

3. Занятость населения – это...

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

4. Безработица – это...

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

5. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;
- б) прогнозирование занятости населения;
- в) содействие гражданам в поиске работы;
- г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.

6. К числу основных задач управления НЕЛЬЗЯ отнести:

- а) совершенствование производственных технологий;
- б) развитие членов коллектива организации;
- в) мотивацию трудовой деятельности;
- г) профотбор и подбор кадров.

7. Организационная структура системы управления персоналом – это...

- а) совокупность реализованных организационных кадровых решений;
- б) совокупность связанных единым управлением или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи и обработки кадровой информации;
- в) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и соответствующих им должностных лиц;
- г) совокупность всех процессов управления персоналом организации.

8. Управление персоналом в основном зависит...

- а) от трудового потенциала работников;
- б) планирования потребности в персонале;
- в) кадровой политики организации;
- г) рентабельности организации.

9. Документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, называется...

- а) положением о работнике в подразделении;
- б) штатным расписанием должности;
- в) личным должностным сертификатом;
- г) должностной инструкцией.

10. К числу задач, входящих в правовое обеспечение системы управления персоналом, НЕ относится:

- а) обеспечение соблюдения и применения действующего законодательства;
- б) разработка и утверждение локальных нормативных актов;
- в) подготовка предложений по изменению устаревших нормативных актов;
- г) регламентация задач, функций и ответственности подразделений.

11. Координация работ оперативного управления – это...

- а) деятельность, направленная на выбор координатора работ;
- б) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды деятельности организации;
- в) деятельность, направленная на выбор координат места и времени исполнения задач;

г) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия исполнителей по месту, времени и исполняемым задачам.

12. Персонал ориентируется на критерии качества, максимальной эффективности и прибыльности при стратегии...

- а) приоритета производственной деятельности;
- б) рациональности;
- в) ликвидационной;
- г) предпринимательской.

13. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...

- а) не более пяти лет;
- б) от одного до трех лет;
- в) не более чем на один год;
- г) срок определяется представителями подразделений организации.

14. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...

- а) социальная;
- б) экологическая;
- в) уголовная;
- г) экономическая.

15. Среди определений коллективного договора выберите верное:

а) коллективный договор – это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;

б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;

в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;

г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

16. Кадровый потенциал организации – это...

а) потенциальные возможности организации по обеспечению себя кадрами;

б) арифметическая сумма потенциалов всех кадровых работников одной организации;

в) потенциальные возможности любой организации по удерживанию своих профессиональных кадров;

г) возможности персонала выполнять цели организации.

17. К аспектам понимания термина «набор персонала» НЕ относится:

а) вид управленческой деятельности;

б) процесс последовательного выполнения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;

в) количественная и качественная характеристика кандидатов на работу;

г) результат укомплектования персонала.

18. К этапам отбора кандидатов на работу НЕ относится:

- а) разработка требований к работникам;
- б) профориентация;
- в) поиск претендентов и изучение их характеристик;
- г) оценка кандидатов и выбор лучших из них.

19. Сущность внутреннего источника набора персонала заключается:

- а) в наборе работников из персонала своей организации;
- б) в наборе работников внутри регионального рынка труда;
- в) в расчете на внутреннюю потребность кандидатов к труду;
- г) в использовании внутриорганизационных методик набора персонала.

20. К интервью, которые проводят при наборе персонала, НЕ относится:

- а) предварительная беседа с руководителем подразделения, в которое устраивается кандидат;
- б) предварительная отборочная беседа с работником кадровой службы;
- в) беседа по найму;
- г) беседа с лицом, рекомендующим кандидата на работу.

21. По отношению к работнику трудовая адаптация может быть...

- а) профессиональной или экономической;
- б) производственной или внепроизводственной;
- в) прогрессивной или регрессивной;
- г) профессиональной или бытовой.

22. Первичной называется адаптация, при которой...

- а) молодой работник, не имеющий опыта профессиональной деятельности, приспосабливается к новым условиям;
- б) новый работник первым идет на общение с коллективом;
- в) инициатива первичного общения с «новичками» принадлежит работникам, уже имеющим опыт адаптации;
- г) трудовая деятельность работника начинается с адаптации.

23. В процессе деловой оценки НЕ предусматривается стадия работ...

- а) предварительная;
- б) подготовительная;
- в) основная;
- г) заключительная.

24. При оценке руководителя НЕ учитываются следующие показатели деятельности:

- а) результаты работы подчиненного подразделения;
- б) организаторские характеристики;
- в) личностные свойства;
- г) производительность собственного труда.

25. Оценка персонала организации начинается...

- а) с проведения консультаций со специалистами по вопросам оценки;
- б) оценки значения каждого работника для организации;

- в) выбора стандартных требований к персоналу и его оценке;
- г) аттестации всего списочного состава работников.

26. Кадровый резерв – это...

- а) потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы;
- б) неукомплектованные должности и рабочие места организации;
- в) производственный потенциал кадрового состава организации;
- г) потенциальные возможности организации по подготовке кадров.

27. Условия труда – это...

- а) те условия оплаты труда, на которые соглашается работник;
- б) совокупность состояний производственной среды;
- в) те условия оплаты труда, которые обещает обеспечить работодатель;
- г) совокупность воздействующих факторов внешней деловой среды.

28. К первоначальным затратам на персонал НЕ относятся затраты...

- а) на подготовку и предоставление рабочего места;
- б) профессиональную доподготовку;
- в) оплату труда инструкторов;
- г) повышение утраченной производительности труда.

29. Формирование кадрового резерва начинается с определения...

- а) бюджета на формирование кадрового резерва;
- б) кандидатов в кадровый резерв;
- в) деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;
- г) изменений (прогноза) кадрового состава организации.

30. Обеспечение безопасности труда относится к факторам дисциплины...

- а) производственной;
- б) трудовой;
- в) технологической;
- г) предупредительной.

31. Что из перечисленного НЕ раскрывает сущности понятия «организация»:

- а) организация – это результат деятельности органа управления;
- б) это процесс преобразования чего-либо;
- в) совокупность работников, объединенных общей целью деятельности;
- г) характеристика упорядоченности системы.

32. Технология управления – это...

- а) последовательность выполнения взаимосвязанных операций;
- б) степень задействования техники в процессах управления;
- в) наука об использовании техники в процессах управления;
- г) наука о порядке управления техникой.

33. Миссия организации – это...

- а) истинное предназначение деятельности;
- б) характеристика отношения руководства к женской части персонала;
- в) следование только миссионерским целям деятельности;
- г) отношение руководства к интересам персонала организации.

34. Найдите неверное понимание определения: управление персоналом

– это...

- а) объект управления;
- б) искусство;
- в) люди, управляющие организацией;
- г) орган управления.

35. Между субъектом и объектом управления не бывает связей...

- а) ретроспективных;
- б) горизонтальных;
- в) прямых;
- г) обратных.

36. Коммуникация начинается с процесса...

- а) преобразования информации под выбранный канал связи;
- б) понимания информации;
- в) передачи информации;
- г) получения и декодирования информации.

37. Горизонтальные связи между структурными элементами персонала организации – это...

- а) связи между элементами одного уровня иерархии подчиненности;
- б) связи между подразделениями и горизонтами их развития;
- в) стратегический план развития связей между подразделениями;
- г) разновидность линейных связей в структуре персонала.

38. Укажите неверное утверждение:

- а) управляемая подсистема – это субъект управления в организации;
- б) каждая система управления состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем – управляющей и управляемой;
- в) к управляемой подсистеме организации относятся элементы производства;
- г) к управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление процесса управления.

39. К функциям службы управления персоналом организации НЕ относится:

- а) повышение качества выпускаемой продукции;
- б) обеспечение безопасности и комфортности труда;
- в) тарификация работ на рабочих местах;
- г) адаптация новых работников.

40. К числу показателей эффективности управления персоналом НЕ относится:

- а) оперативность выполнения мероприятий;
- б) своевременность проведения мероприятий управления;
- в) качество управленческих мероприятий;
- г) прогрессивность управленческих мероприятий.

41. К показателям качества управленческих мероприятий не относится коэффициент...

- а) альтруизма;
- б) текучести кадров;
- в) абсентеизма;
- г) качества управления.

42. Привлекательность труда относится к факторам...

- а) организационно-техническим;
- б) экономическим;
- в) социально-культурным;
- г) личностным.

43. Экономический эффект от реализации продукции НЕ проявляется...

- а) при утилизации продукции;
- б) в сфере управления производством;
- в) на производстве;
- г) при эксплуатации продукции.

44. К требованиям кадрового планирования НЕ относится...

- а) непрерывность;
- б) партисипативность (вовлечение работников в управление, решение проблем);
- в) достаточность ресурсов;
- г) фрагментарность.

45. К числу исходных данных для планирования персонала НЕ относится:

- а) состав и структура кадровой службы организации;
- б) характеристика производства;
- в) миссия организации и место ее размещения;
- г) фонд рабочего времени производственников.

46. К разделам планирования кадрового спроса НЕ относится:

- а) план структуры персонала;
- б) количественная потребность;
- в) качественная потребность;
- г) временной спрос.

47. Из перечисленных методов сокращения персонала менее всего соответствует принципу справедливости на стадии спада организации:

- а) сокращение по субъективному мнению руководителя;
- б) по условиям контракта;
- в) по результатам аттестации;
- г) по результатам производственной деятельности.

48. Кадровое планирование осуществляется...

- а) на всех этапах жизненного цикла;
- б) только на этапе создания организации;
- в) до начала создания организации;

г) только на этапе ликвидации организации.

49. Стратегия управления персоналом, при которой осуществляется поиск и привлечение инициативных, готовых рисковать работников новаторов, соответствует стратегии...

- а) динамического роста;
- б) прибыльности;
- в) предпринимательской;
- г) ликвидации.

50. Укажите принцип работы, который НЕ относится к числу принципов отбора кандидатов:

- а) принцип ритмичности операций набора;
- б) гарантии равенства прав;
- в) права участия в процессе отбора;
- г) защиты результатов отбора.

51. На расстановку персонала НЕ влияют:

- а) план развития информационного обеспечения организации;
- б) требования Трудового кодекса РФ;
- в) кадровая политика организации;
- г) штатное расписание организации.

52. В большей мере успех интервью (собеседования) по набору персонала (в интересах организации) зависит:

- а) от уровня профессиональной подготовки интервьюера;
- б) имиджа организации;
- в) поведения (во время беседы) респондента;
- г) уровня заинтересованности кандидата на работу.

53. Обучение персонала в организации начинается...

- а) с определения потребности в обучении;
- б) разработки учебных программ;
- в) формирования бюджета обучения;
- г) организации процесса обучения.

54. Аттестация государственных служащих проводится...

- а) не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года;
- б) не проводится;
- в) ежегодно;
- г) не реже одного раза в три года.

55. Что является объектом теории государственной кадровой политики?

- а) человеческие ресурсы государства в целом;
- б) трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий;
- в) только производительные силы страны, востребованные в данное время.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Абсентеизм (от англ. absenteeism – «отсутствующий») – беспричинное отсутствие работника на рабочем месте; прогул, неявка, невыход на работу без уважительной причины.

Авторитаризм (от лат. autoritas – «власть») – метод управления обществом, коллективом, основанный на неограниченной власти, при использовании которого руководитель располагает всей полнотой власти.

Адаптация (от лат. adapto – «приспосабливаю»):

1) Процесс приспособления системы (в том числе человека), реакции объекта управления на изменение внешней или внутренней среды.

2) Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости работника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Активность – характеристика поведения человека, указывающая на способность и проявление деятельности под воздействием различных факторов.

Анализ – процесс расчленения целого предмета или явления на составные части – в плане мысленных представлений или материального моделирования

Аналогия – сходство между объектами в некотором отношении.

Аттестация персонала – это процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных свойств работников, качества их труда и его результатов, а также установление соответствия (или несоответствия) работников занимаемым должностям

Аудит персонала – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Аутсорсинг – использование внешних ресурсов; передача сторонней организации некоторых бизнес-проектов (процессов), являющихся для собственной организации непрофильными.

Аутсайдер (от англ. outsider – «посторонний») – команда, группа людей или член социальной группы (например производственной), занимающие среди других команд (членов группы) периферийное или противоположное лидеру положение.

Аутстаффинг – управленческая деятельность, связанная с выводом персонала или отдельных работников организации за штат своей организации и передачу их в штат другой организации (компании подрядчика). При этом работники, выведенные за штат, фактически продолжают работать на прежнем месте, а обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания подрядчик.

Безработица – Социально-экономическое явление, при котором часть работоспособного населения не может применить свои знания и опыт в общественном производстве.

Брокер (от англ. broker – «посредник») – юридическое или физическое лицо, выполняющее посреднические функции между продавцом и

покупателем, поставщиком или потребителем услуг; получает вознаграждение в виде комиссионных.

Бюрократия – специфическая, жизнестойкая, иерархически организованная управляющая система, обеспечивающая сохранение исполнительной власти в руках узкой привилегированной чиновничье-административной касты.

Власть – возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона и пр.).

Вознаграждающее управление – это управление, при котором субъект управления персоналом для стимулирования работников, успешно выполняющих трудовые функции, использует вознаграждения.

Вознаграждение – все то, что человек считает для себя ценным.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников.

Гендерный (от англ. gender – «род», «пол») – связанный с различием людей по полу; в социологии – социальный статус человека, обусловленный его полом.

Горизонтальное разделение труда – разделение труда по функциям, проявляющееся в создании функциональных служб и подразделений в организации.

Группа – два и более человека, взаимодействующих таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под их влиянием.

Деловая карьера – это деятельность человека и соответствующее ей поступательное продвижение в какой-либо сфере общественной или трудовой деятельности, требующее и обуславливающее изменение профессионально-квалификационных возможностей и способностей, профессионализма в работе и размера вознаграждения, продвижения к выбранной цели, достижения успехов в этой деятельности.

Демократический стиль управления – руководство, основанное на доверии подчиненным, привлечении их к принятию решений и их выполнению.

Демотиватор – фактор, отрицательно влияющий на сформировавшуюся мотивацию.

Деятельность – специфическая форма отношения людей к окружающему миру, сознательная активность субъекта, направленная на преобразование чего-либо, в том числе себя.

Дисциплина труда – закрепленная правом и социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание установленного (надлежащего) порядка в процессе осуществления трудовой деятельности.

Единоначалие – одно из проявлений централизации управления, когда вся власть сосредотачивается в одних руках.

Занятость – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, заработок (трудовой доход).

Затраты на персонал организации – показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акулова, И.С., Балынская, Н.Р., Гафурова, В.М., Зайцева, Е.М., Ибрагимова, О.В., Ивлев, А.В., Коптякова, С.В., Рахимова, Л.М., Сеницына, О.Н., Томаров, А.В., Закиров, Ш.Б., Васильева, А.Г. Государственное и муниципальное управление: социально-экономические аспекты: монография. – СПб: Инфо-да, 2017. – 230 с.
2. Балынская, Н.Р., Александрова, М.В., Витик, С.В., Гафурова, В.М., Ереклинцева, Е.В., Зайцева, Е.М., Капицына, Д.В., Кива-Хамзина, Ю.Л., Канаева, Е.И., Коптякова, С.В., Пищугина, О.С., Рахимова, Л.М., Риттер И.В. Государственное и муниципальное управление в России: история, современное состояние, перспективы развития: монография. – СПб: Инфо-да, 2014. – 111 с.
3. Балынская, Н.Р., Зиновьева, Е.Г. Анализ процесса развития кадрового потенциала муниципального предприятия трест «Водоканал» // Вопросы управления. – 2018. – № 1 (50). – С. 91–99.
4. Балынская, Н.Р., Зиновьева, Е.Г., Лимарева, Ю.А. Экологическая ситуация как фактор привлекательности региона и показатель качества жизни населения // Вопросы управления. – 2017. – № 5 (48). – С. 110–119.
5. Балынская Н.Р., Зиновьева Е.Г., Усманова Е.Г. Практические механизмы осуществления государственного управления в сфере образования // Вопросы управления. – 2019. – №2.
6. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Анализ использования информационно-коммуникационных технологий в органах муниципального управления // Муниципалитет: экономика и управление. – 2019. – № 1.
7. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Управление развитием сферы детского отдыха в системе дополнительного образования в региональном разрезе // Муниципалитет: экономика и управление. – 2018. – № 4 (25). – С. 50–57.
8. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Майорова, Т.В. Аттестация персонала как инструмент повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях обрабатывающей отрасли // Вопросы управления. – 2019. – №1.
9. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Мусийчук, С.В. Механизмы повышения мотивации в качестве инструмента совершенствования деятельности органов местной власти // Вопросы управления. – 2017. – № 6 (49). – С. 30– 41.
10. Витик, С.В., Коптякова, С.В., Риттер, И.В. Управленческие решения: учеб. пособие. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. – 167 с.
11. Горбунова, М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления: учеб. пособие. – М.: Владос-Пресс, 2009. – 224 с.
12. Ибрагимова, О.В., Сеницына, О.Н. Управление кадровым резервом [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: ФГУП НТИЦ «Информрегистр», 2017.

13. Зиновьева, Е.Г. Управление демографическими процессами в Челябинской области // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: тезисы докладов 76-й межд. научно-технической конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2018. – С. 177.
14. Зиновьева Е.Г., Аитова Е.В. Способы мотивации персонала // Актуальные проблемы экономики, социологии и права в современных условиях: тезисы докладов 8-й Межд. научно-практ. конф. – Пятигорск: Международная академия финансовых технологий, 2010. – С. 8–11.
15. Зиновьева Е.Г., Гончарова И.А. Современная система мотивации персонала // Маркетинг: теория и практика: сб. статей Всероссийской научно-практ. конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2012. – С. 39–43.
16. Зиновьева, Е.Г., Коптякова, С.В. Муниципальное управление и социально-экономическое планирование в муниципальных образованиях [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – Ч. 1. Муниципальное управление в муниципальных образованиях. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2019.
17. Зиновьева, Е.Г., Коптякова, С.В. Муниципальное управление и социально-экономическое планирование в муниципальных образованиях [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – Ч. 2. Социально-экономическое планирование в муниципальных образованиях. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2019.
18. Зиновьева, Е.Г., Коптякова, С.В. Основы регионоведения [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2018.
19. Зиновьева, Е.Г., Коптякова, С.В. Регионоведение [Электронный ресурс]: практикум. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2019.
20. Зиновьева, Е.Г., Коптякова, С.В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : практикум. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2018.
21. Зиновьева, Е.Г., Кузнецова, М.В., Лимарева, Ю.А. Анализ системы межорганизационного обмена опытом муниципальных служащих на примере деятельности Администрации Магнитогорска // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 69–77.
22. Зиновьева, Е.Г., Лимарева, Ю.А. Стратегии развития организации на рынке образовательных услуг: альтернативные взгляды // Современная модель управления: проблемы и перспективы: сб. материалов научно-практ. конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2018. – С. 110–113.
23. Зиновьева Е.Г., Мехоношина И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: сб. материалов Межд. научно-практ. конф. – СПб, 2010. – С. 54–57.

24. Зиновьева Е.Г., Петунин В.И. Организационные конфликты в современных условиях // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: сб. материалов Межд. научно-практ. конф. – СПб: Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2012. – С. 97–99.

25. Зиновьева, Е.Г., Сысоева, С.В. Теоретический анализ структуры предприятия // Научная жизнь. – 2009. – № 2. – С. 53.

26. Зиновьева, Е.Г., Усманова, Е.Г. Современные проблемы и тенденции развития управления в сфере образования // Экономика и политика. – 2018. – № 1 (11). – С. 26–30.

27. Зиновьева, Е.Г., Усманова, Е.Г. Анализ эффективности и результативности сферы образования в разрезе федеральных округов Российской Федерации // Тенденции развития образования: педагог, образовательная организация, общество – 2018: сб. материалов Всероссийской научно-практ. конф. – Чебоксары: ООО «Издательский дом Среда», 2018. – С. 149–155.

28. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 301 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=402612>.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2014. – 60 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54891.

30. Коптякова, С.В. Исследование социально-экономических процессов на рынке труда [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2017.

31. Коптякова, С.В. Зиновьева, Е.Г. Инвестиционная привлекательность региона [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2018.

32. Коптякова, С.В. Новые подходы к формированию системы управления персоналом в современных экономических условиях: монография. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2016. – 119 с.

33. Коптякова, С.В. Прекаризация как проявление кризисных явлений в социально-трудовой сфере // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: тезисы докладов 76-й межд. научно-технической конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2018. – С. 179.

34. Коптякова, С.В. Управление социально-трудовыми отношениями работников градообразующего предприятия: особенности и проблемы // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докладов XII Межд. конф. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2018. – С. 38–49.

35. Коптякова, С.В., Пономарева О.С. Управление экономикой предприятия: система менеджмента качества: монография. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2009. – 104 с.
36. Коптякова, С.В., Риттер, И.В., Витик, С.В. Актуальные проблемы аттестации персонала по международным стандартам в современных условиях // Модернизация национальной экономики: проблемы и решения / под ред. Н.А. Адамова. – М.: Изд-во ООО Экспертно-консалтинговый центр «Профессор», 2014. – С. 468–491.
37. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие. – М.: Феникс, 2009. – 464 с.
38. Левушкина, С.В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учеб. пособие / сост. С.В. Левушкина; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2014. – 168 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173>
39. Лукаш, Ю.А. Кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: ФЛИНТА, 2012. – 201 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20220 – Загл. с экрана.
40. Майорова, Т.В., Коптякова, С.В. Оценка и аттестация персонала [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2017.
41. Майорова, Т.В., Коптякова, С.В. Мотивация и вовлечение персонала в процесс корпоративного обучения // Экономика и политика. – 2019. – №1(13). – С. 34 – 37.
42. Породькина В.В., Еремкина М.В., Зиновьева Е.Г. Анализ безработицы в России // Уральский научный вестник. – 2014. – № 49(128). – С. 5.
43. Соломанидина, Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 312 с.
44. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика [Электронный ресурс]: монография – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 278 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=446495>.
45. Управление персоналом организации: учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 694 с.
46. Управление персоналом: учебник для вузов / под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд – во РАГС, 2008. – 606 с.
47. Шмаков, А.Г. Управление персоналом: тексты лекций. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2011. – 171 с.
48. Abilova, M.G., Ivlev, A.V., Koptyakova, S.V. Analysis of efficiency indicators of reproductive activity among the population of the Russian Federation // Journal of Physical Education and Sport. – 2017. – Т. 17. – № 4. – С. 2379–2391.
49. Balynskaya, N.R., Koptyakova, S.V. Specifics of information risks in the municipal administration system of modern Russia // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2015. – Т. 6. – № 2. – С. 284–290.

50. Balynskaya, N.R., Koptyakova, S.V. Influence of election legislation alteration on civil society development Russian practice // European Journal of Science and Theology. – 2015. – T. 11. – № 1. – С. 219–223.

51. Ivashina, N., Kuznetsova, M., Zinovieva, E., Vochel, L., Vikulina, V. Features of the methods for implementing the formation of economic responsibility of students in the educational process at the technical university // EDULEARN18 Proceedings. 10th International Conference on Education and New Learning Technologies July 2nd-4th. Palma, Spain, 2018. – pp. 3249–3258.

52. Kuznetsova, N.V., Rahimova, L.M., Gafurova, V.M., Simakov, D.B., Zinovyeva, E.G., Ivanova, L.A. External environment as a factor of ensuring the competitiveness of organizations in the regional market of medical services // European Research Studies Journal. – 2017. – T. 20. – № 4A. – С. 308–322.

Учебное текстовое электронное издание

**Коптякова Светлана Владимировна
Зиновьева Екатерина Георгиевна**

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА И ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

0,98 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2019 год
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»
Кафедра государственного муниципального управления
и управления персоналом
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.ru