



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

**Н.Р. Балынская
С.В. Коптякова
Е.Г. Зиновьева
В.В. Дремов**

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Магнитогорск
2020

УДК 331.108(075.8)
ББК 65.240я73

Рецензенты:

кандидат философских наук, доцент,
педагог – организатор,
МАУ ДО «Дворец творчества детей и молодежи»
г. Магнитогорска
И.Е. Соловьева

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры экономики и финансов,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им Г.И. Носова»
Н.Н. Костина

Балынская Н.Р., Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г., Дремов В.В.

Управление кадровым потенциалом организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Наталья Ринатовна Балынская, Светлана Владимировна Коптякова, Екатерина Георгиевна Зиновьева, Владимир Владимирович Дремов ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,69 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2020. – 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 978-5-9967-1767-5

Учебное пособие посвящено проблеме формирования кадрового потенциала организации. Показаны основные тенденции развития, проблемы и принципы реализации кадрового потенциала организации. Особое внимание уделяется вопросам: организации системы подготовки и переподготовки кадров; формированию работы с кадровым резервом на выдвижение, планированию деловой карьеры, маркетинговой деятельности в области персонала; рассмотрен организационный механизм управления человеческими ресурсами в организации.

Рекомендуется для бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом, 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 работников сферы управления персоналом.

УДК 331.108(075.8)
ББК 65.240я73

ISBN 978-5-9967-1767-5

© Балынская Н.Р., Коптякова С.В.,
Зиновьева Е.Г., Дремов В.В., 2020
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2020

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	1
ТЕМА 1. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	2
1.1. Классификация кадров на предприятии	2
1.2. Содержание понятия «кадровый потенциал»	5
1.3. Структура кадрового потенциала предприятия	10
1.4. Концепция эффективного управления кадровым потенциалом производства	13
1.5. Принципы и критерии развития кадрового потенциала предприятия	21
1.6. Принципы развития кадрового потенциала предприятия	23
Вопросы для самоконтроля	27
Тестовые задания по теме 1.....	28
ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	30
2.1. Система наставничества	30
2.2. Аттестация персонала	35
2.3. Кадровый резерв.....	37
2.4. Трудовая адаптация персонала на предприятии	41
2.5. Управление трудовой адаптацией	45
2.6. Трудовая адаптация молодого сотрудника.....	47
2.7. Адаптация на новой должности.....	50
2.8. Деловая карьера в общей стратегии развития кадрового потенциала предприятия	54
Вопросы для самоконтроля	57
Тестовые задания по теме 2.....	58
ТЕМА 3. ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ СЛУЖЕБНОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА	60
3.1. Планирование и развитие карьеры персонала на предприятии	63
3.2. Бюджетирование затрат на персонал как инструмент эффективного управления кадровым потенциалом предприятия	70
3.3. Классификация затрат на персонал при формировании бюджета	76
3.4. Анализ затрат на комплектование компании кадрам	81
3.5. Анализ затрат на использование персонала	84
Вопросы для самоконтроля	88
Тестовые задания по теме 3.....	89
ГЛОССАРИЙ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях становления рыночной экономики возрастает значимость человеческого фактора в производственной системе. Знания, квалификации, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ стратегического развития деловых организаций.

В процессе изучения тем учебного пособия у обучающихся формируется целостное представление о персонале предприятия как объекте управления; о месте и роли управления персоналом в системе управления предприятием; о задачах службы управления персоналом и видах ее организационной структуры. Достаточно подробно рассматриваются вопросы кадрового, обеспечения системы управления персоналом: излагается методика определения потребности в персонале, приводятся источники ее покрытия; раскрываются особенности высвобождения персонала как в связи с увольнением по тем или иным причинам, так и в связи с уходом на пенсию. Обучающиеся осваивают методы оценки деятельности сотрудника и работы с кадровым резервом.

Отдельно рассматриваются соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»; субъекты управления кадровым потенциалом; принципы управления персоналом, применяемые в отечественной и зарубежной практике; задачи менеджера при комплектовании кадров; современные тенденции в развитии кадрового обеспечения системы управления кадрами; факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников; основополагающие цели и задачи перемещения персонала; требования, предъявляемые к информационному обеспечению системы управления персоналом; специальные и индивидуальные программы подготовки резерва.

Целью учебного пособия «Управление кадровым потенциалом организации» освоение студентами компетенций, необходимых для подготовки экономических кадров, владеющих современными основами знаний и навыков по формированию и организации функционирования систем управления человеческими ресурсами в организации, планированию кадровой работы, управлению человеческими ресурсами и их развитием.

Приобретенные обучающимися знания и практические навыки должны обеспечить им умение самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовывать и совершенствовать систему управления человеческими ресурсами.

Все вышеизложенное дает обучающимся возможность освоить методологические и организационные вопросы управления кадровым потенциалом организации.

ТЕМА 1. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Классификация кадров на предприятии

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 80-х годах XX века Госкомтрудом СССР. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Классификация кадров на предприятии

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.). Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления.

Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

Принципиальное различие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

В зависимости от масштаба управления различают:

- линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления
- функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Различают:

- руководителей высшего уровня управления предприятием директор и его заместители;
- среднего уровня – начальники цехов и подразделений;
- нижнего уровня – начальники участков, мастера.

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результата их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);
- специалисты – инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, строители, конструкторы, проектировщики и др.);
- специалисты – технические специалисты, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (машинистки, операторы, курьеры и др.).

В рамках выполнения государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учета и статистики в соответствии с требованиями рыночной экономики, Минтрудом России разработан Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Классификатор предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, с учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, вопросам обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации.

ОКПДТР состоит из двух разделов:

– профессии рабочих

Первый раздел включает в себя профессии рабочих в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), а также профессии рабочих, права и обязанности которых предусмотрены в уставах, специальных положениях и соответствующих постановлениях, регламентирующих состав профессий в отраслях экономики.

– должности служащих

Второй раздел разработан на основе Единой номенклатуры должностей служащих, Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, действующих постановлений и других нормативных документов по вопросам оплаты труда с учетом наименований должностей, применяемых в экономике.

Таким образом, процесс инновационного развития кадрового потенциала предприятия представляет собой совокупность мероприятий по изменению структуры, способностей, знаний и навыков производственного и управленческого персонала предприятия, с точки зрения улучшения возможностей достижения ее тактических и стратегических целей.

На уровне организации целесообразно рассматривать процессы развития кадрового потенциала как степень готовности конкретного предприятия к реализации программ стратегической производственной, инновационной и инвестиционной деятельности. Чем выше готовность, тем меньше усилий: финансовых, временных, технических – требуется предприятию, чтобы реализовать программу развития кадрового потенциала.

В данной связи кадровый потенциал может быть представлен как совокупность трех составных частей. Эти части обособлены по отношению к выполняемым функциям управления персоналом: потенциал руководства предприятия.

Руководство предприятия определяет стратегию персонала, потребности и перспективы совершенствования и повышения эффективности функционирования предприятия, в соответствии с которыми должна разрабатываться программа развития кадрового потенциала; потенциал кадровой службы.

Кадровая служба воплощает стратегию развития персонала, является непосредственным механизмом роста кадрового потенциала, обеспечивает необходимые и достаточные условия использования кадрового потенциала предприятия; потенциал производственного персонала.

Основной производственный персонал является объектом кадрового потенциала, его текущее состояние определяет непосредственную потребность в мероприятиях и прогноз состояния основного производственного персонала определяет набор действий по его росту. А контроль состояния персонала через заданный промежуток времени позволяет оценить эффективность работы всех субъектов управления ростом кадрового потенциала предприятия.

Каждый рассматриваемый уровень на предприятии имеет свои особенности и компетенции.

В этой связи, для исследования современных методов развития кадрового потенциала на предприятии предлагается использовать следующие базовые категории:

- развитие кадрового потенциала руководства – это реализация мероприятий по повышению уровня готовности руководящего состава предприятия принять перемены и обеспечение соответствия имеющейся квалификации возможным задачам;

- развитие кадрового потенциала кадровой службы – реализация мероприятий в области формирования кадрового резерва, разработки программ подготовки, обучения и аттестации, соответствующих стратегии эффективного функционирования предприятия;

- развитие кадрового потенциала производственного персонала – реализация мероприятий по повышению уровня готовности персонала к реализации программы деятельности и эффективного функционирования предприятия.

1.2. Содержание понятия «кадровый потенциал»

В отечественной экономической литературе существует достаточно большое количество понятий, связанных с описанием работы с персоналом предприятия. Наиболее распространенными понятиями, сложившимися во времена плановой экономики были: «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «кадры», «совокупный работник».

В семидесятые годы прошлого столетия возник, и все чаще стал использоваться, термин «трудовой потенциал», с помощью которого ученые стремились подчеркнуть важность качественных характеристик рабочей силы. С этой же точки зрения выделяют понятия «человеческие ресурсы», «человеческий фактор» и т.п.

Категория «кадровый потенциал» используется в специальной литературе относительно недавно. Данную категорию, прежде всего, рассматривали в разрезе отдельных отраслей производства, а также в разрезе предприятия. Наряду с этим, категория «кадровый потенциал» употребляется при характеристике организационных возможностей и занятости работников всей национальной экономики страны или ее отдельных регионов.

Однако здесь следует отметить, что в таком контексте эта категория обычно никак научно не определяется и выступает синонимом таких уже

известных понятий как «рабочая сила», «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы» или «кадры». Более того, понятие «кадровый потенциал» не определяется ни в одном научно-энциклопедическом издании. В связи с этим важно уточнить содержание категории «кадровый потенциал территории» и «кадровый потенциал предприятия» в сравнении с другими вышеупомянутыми понятиями.

Исторически сложилось мнение, что к кадрам следует относить, прежде всего, руководящих работников, занятых в различных областях общественной жизни. Со временем эта точка зрения стала подвергаться критике за неоправданное ограничение понятия «кадры» только работниками, выполняющими руководящую работу.

Исследованием категории «кадры» занимались такие ученые как Грачев М. В., Игнатов В. Г., Кабаков В.С., Богачев В. Ф. и Лебедев А. Д., Курошева Г. М., Старобинский Э. Г., Щекин Г. В. и др. Все они подразумевают под «кадрами» совокупность занятых работников. В зависимости от окружающей среды, в которой рассматривается это понятие, выделяют кадры предприятия, отрасли и страны. Г.В. Щекин относит к кадрам штатный состав работников предприятия и подразделяет их на две группы: кадры управленцев (и служащих) и рабочие кадры. Это практически тождественно определениям «работники» и «персонал», которыми оперируют Э. Е. Старобинский и М. В. Грачев.

На другой позиции стоит О.И. Марченко, включающий в понятие «кадры» лишь работников предприятия, выполняющих функции, которые требуют профессиональной подготовки. Эту точку зрения поддерживает Г. М. Курошева, которая пишет: «Кадры составляют основу трудовых ресурсов. Если в состав трудовых ресурсов включают всех фактических и потенциальных работников, обладающих общей способностью к труду, то в состав кадров следует включать только работников, обладающих профессиональной трудоспособностью, т.е. имеющих специальную подготовку. В результате величины трудовых ресурсов и кадров, различаются на ту часть работников, которую составляют неквалифицированные или малоквалифицированные рабочие».

В.С. Богачев, В.С. Кабаков, А.Д. Лебедев, А.П. Осипов выводят понятие «кадры» за рамки отдельного предприятия или отрасли. По их мнению, кадры – это совокупность различных профессионально-квалификационных групп работников, занятых в различных сферах и отраслях национальной экономики.

Между понятиями «кадры» и «кадровый потенциал» существует взаимосвязь. Тем не менее, ряд авторов подчеркивает, что они различны по некоторым характеристикам. Категория «кадры», давая представление о профессиональном и квалификационном составе работников, по существу раскрывает лишь статическую сторону свойств и качеств, присущих этой категории. Она не отражает многообразия признаков динамического характера, например, такого, как мобильность кадров, способность решать те или иные поставленные профессиональные задачи.

Более приемлемой для этих целей является категория «кадровый потенциал». Разницу между «кадрами» и «кадровым потенциалом» подчеркивают В. С. Кабаков и А. Д. Лебедев. Они пишут, что если под категорией «кадры – понимается совокупность работников тех или иных профессий и специальностей, того или иного уровня подготовки и образования, то «кадровый потенциал включает в себя не только собственно кадры, но и определенный круг возможностей данной совокупности кадров в осуществлении целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и инновационного развития предприятия. Иначе говоря, кадровый потенциал в общем виде может быть определен численностью работников, качеством их профессиональной квалификационной подготовки и, что особенно важно, творческими возможностями.

Близкой указанным авторам является точка зрения Г. В. Киселевой, исследовавшей особенности кадрового потенциала отрасли. По ее мнению, основное отличие этих двух близких понятий заключается в том, что кадры, прежде всего, являются штатными работниками, исполняющими конкретные функциональные обязанности. Кадровый же потенциал существенно превышает количество непосредственно занятых в отрасли. Кадровый потенциал включает в себя всех работающих и не работающих, кто по уровню образования, опыту и квалификации может выполнять те или иные функции, но в силу различных причин не задействован в системе или задействован, но не в соответствии со своим уровнем образования и квалификации.

Во второй половине 70-х годов прошлого столетия в экономической литературе по управлению трудовыми ресурсами появился и получил широкое распространение термин «трудовой потенциал». Проблемам трудового потенциала посвящен ряд научно-исследовательских работ. В этой области наиболее значительны труды таких авторов, как Дегтярев Л. С, Иванов Н. А., Костин Л.А., Карпухин Д. Н., Колосова Р. П., Котляр Н. Э., Кунельский Л. А., Маслова И. С, Одегов Ю. Г., Панкратов А. С, Саруханов Э. Р., Сергеева Г. Л., Скаржинский М. И., Чижова Л. С. В трудах перечисленных ученых теоретически исследованы вопросы сущности трудового потенциала, источники его формирования, причины и тенденции изменения, критерии инновационного развития и использования.

Как показали проведенные исследования, существует два основных подхода к определению трудового потенциала. Один из них условно можно назвать «факторным». Его представители характеризуют трудовой потенциал как форму личного и человеческого фактора. Этот подход оценивает возможности общества по обеспечению личного фактора в качестве активного субъекта производства (Скаржинский М.И., Панкратов А.С., Гольдин Л.И. и др.). Например, Панкратов дает такое определение: «трудовой потенциал – понятие, количественно характеризующее способность общества обеспечить в динамике личный фактор производства в сопоставлении с требованиями его развития». Ю.Г. Одегов дает следующее определение трудового потенциала – это совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность

работника, обобщающий показатель личностного фактора производства. Другая, большая часть исследователей трудового потенциала: Костаков В. Г., Кунельский Л. Э. и др., использует «ресурсный подход» при определении этого понятия. В частности, Л. Э. Кунельский отмечает, что трудовой потенциал включает всех граждан, способных участвовать в процессе общественного производства с учетом их физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков. Согласно Л.А. Костина – это совокупность всех способностей и возможностей человека трудиться, это потенциальная трудовая дееспособность.

В отличие от трудовых ресурсов, которые характеризуют в основном количественную и структурную стороны, достигнутые результаты в их использовании, трудовой потенциал определяет, прежде всего, качественную сторону, потенциальные возможности труда. Можно говорить о трудовом потенциале отдельного человека, предприятия, учреждения, города, отрасли, всего общества или о трудовом потенциале различных социальных групп: рабочих, учителей, врачей и т.п. Трудовой потенциал формируется всеми сферами нашей жизни: экономической, социальной, политической и духовной. Таким образом, «кадровый потенциал» близок по значению понятию «трудовой потенциал» с точки зрения «ресурсного подхода».

Тем не менее, несмотря на близость этих двух понятий, «трудовой потенциал» не может быть заменен на понятие «кадровый потенциал». Под трудовым потенциалом, какой бы подход не рассматривался, подразумевается, прежде всего, индивидуальная способность к труду. Значит, категория «трудовой потенциал» может быть использована при характеристике отдельного индивида. Категория «кадровый потенциал» не может быть применена к отдельному индивиду. Это обобщенная характеристика системы формирования, распределения и использования кадров, куда включаются как занятые в общественном производстве, так и незанятые, но способные трудиться в силу своих возможностей.

Кузнецовой И.В. предложено следующее определение кадрового потенциала предприятия: «Кадровый потенциал предприятия (КПП) представляет собой совокупность персонала предприятия и его возможностей по достижению целей предприятия».

Теперь дадим основные направления развития кадрового потенциала предприятия применительно к современным экономическим условиям (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Направления развития кадрового потенциала предприятия

Направления	Характеристика
финансовое направление, или «охота за мозгами»	когда развитие кадрового потенциала обеспечивается за счет привлечения на предприятие сторонних профессионалов, способных на более высоком уровне решать стоящие перед предприятием цели и задачи профессиональной, инновационной и инвестиционной деятельности;
информационно-коммуникационное направление	когда развитие кадрового потенциала обеспечивается за счет применения новых инфокоммуникационных технологий, значительно сокращающих процесс принятия управленческих решений, и гарантирующих высокое качество мониторинга основных бизнес-процессов предприятия;
кадровое направление	когда развитие обеспечивает за счет реализации прогрессивных технологий обучения и поддержки профессионального уровня и способностей персонала предприятия; материально-техническое направление, или его еще можно назвать имиджевое направление, когда процесс развития кадрового потенциала не отделим от реализации целей роста фондовооруженности персонала предприятия, включая и производственные аспекты его деятельности (взаимодействие между отделами), и вопросы обеспечения значимого социального бонуса, престижности работы на предприятии.

Для решения поставленной задачи было определено понимание процесса развития кадрового потенциала как объекта управления (рисунок 1.2).

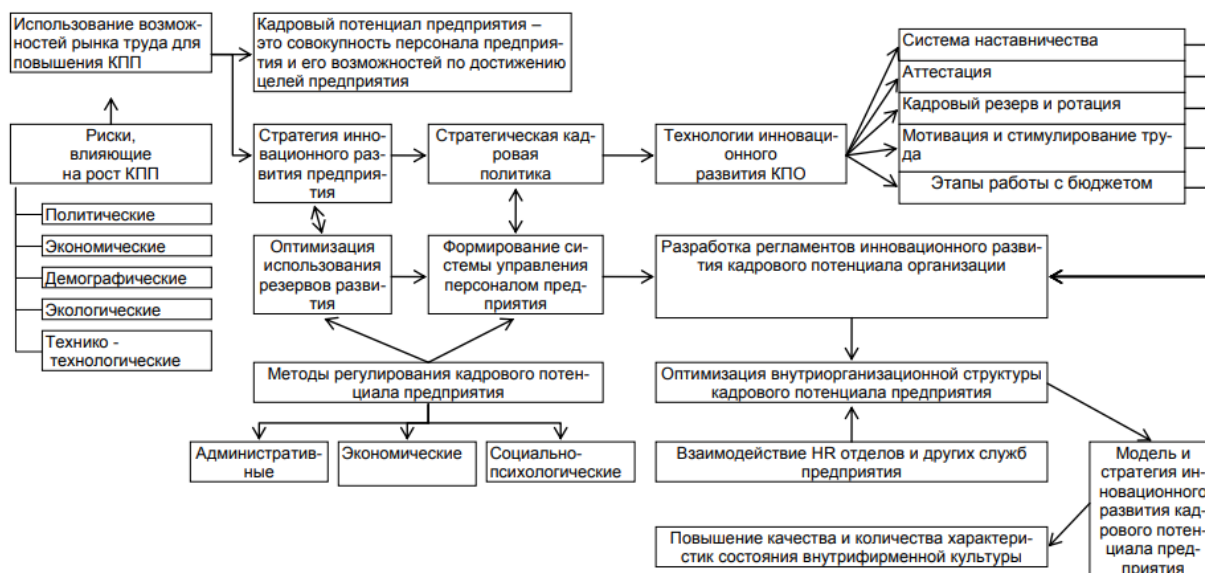


Рис. 1.2. Развитие кадрового потенциала предприятия как объект управления

Подобный подход позволил не только рассмотреть кадровый потенциал предприятия как совокупность потенциалов ее сотрудников, направленных на

повышение эффективности использования имеющихся на данном предприятии ресурсов, но и определить прикладные аспекты его инновационного развития, практическое использование которых способствует разработке стандартов управления кадровыми ресурсами и приводит к интенсивному росту кадрового потенциала предприятия. Помимо этого были структурированы количественные и качественные характеристики кадрового потенциала предприятия (рисунок 1.3), фактическое описание которых необходимо для однозначного понимания возможностей эффективного развития кадрового потенциала предприятия, действующих в современной экономике России.

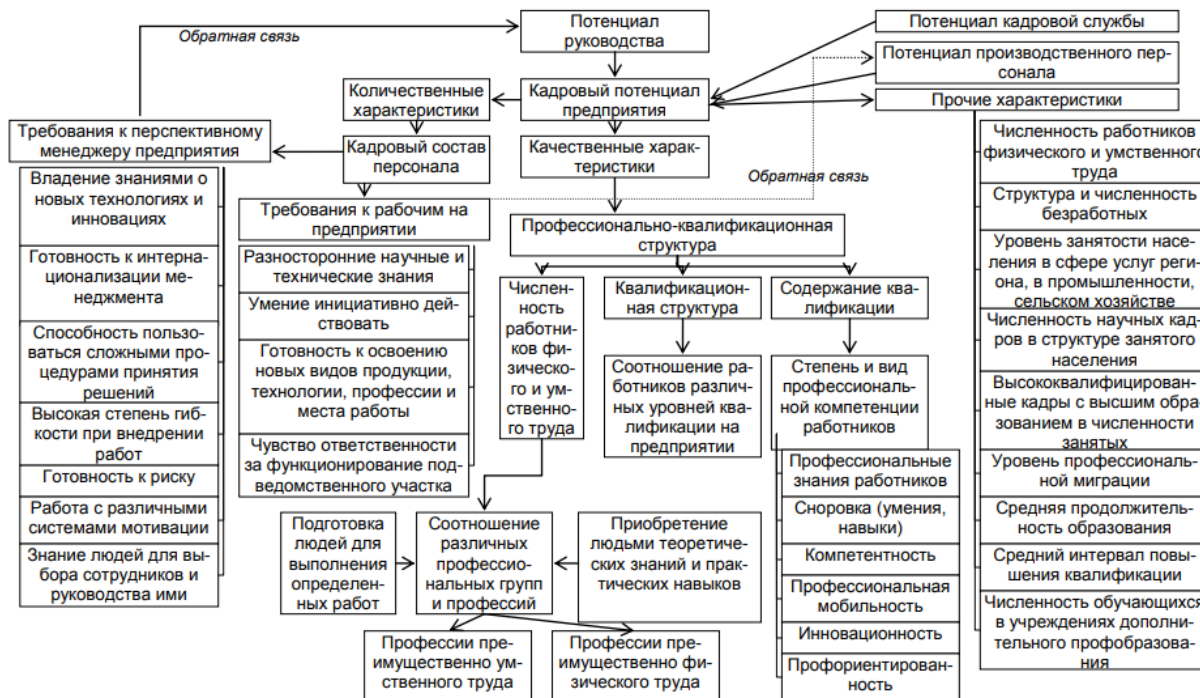


Рис. 1.3. Характеристики кадрового потенциала предприятия

1.3. Структура кадрового потенциала предприятия

Структура кадрового потенциала предприятия определяется соответствием изменяющимся потребностям предприятия и целям формирования устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности своего труда. Кадровый потенциал предприятия обеспечивает выполнение всех необходимых предварительных и основных работ по запуску в производство нового вида продукта, отвечающего всем необходимым требованиям современной экономики.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что кадровый потенциал играет главенствующую роль в обеспечении жизнедеятельности предприятия на различных этапах ее жизненного цикла. Таким образом, процесс развития кадрового потенциала предприятия (рисунок 1.4), имеет ярко выраженный циклический характер.

Количественные параметры кадрового потенциала предприятия зависят от численного состава персонала предприятия. А вот в регионе количественные параметры кадров характеризуются численностью экономически активного населения, численностью работников в различных отраслях и сферах экономики.

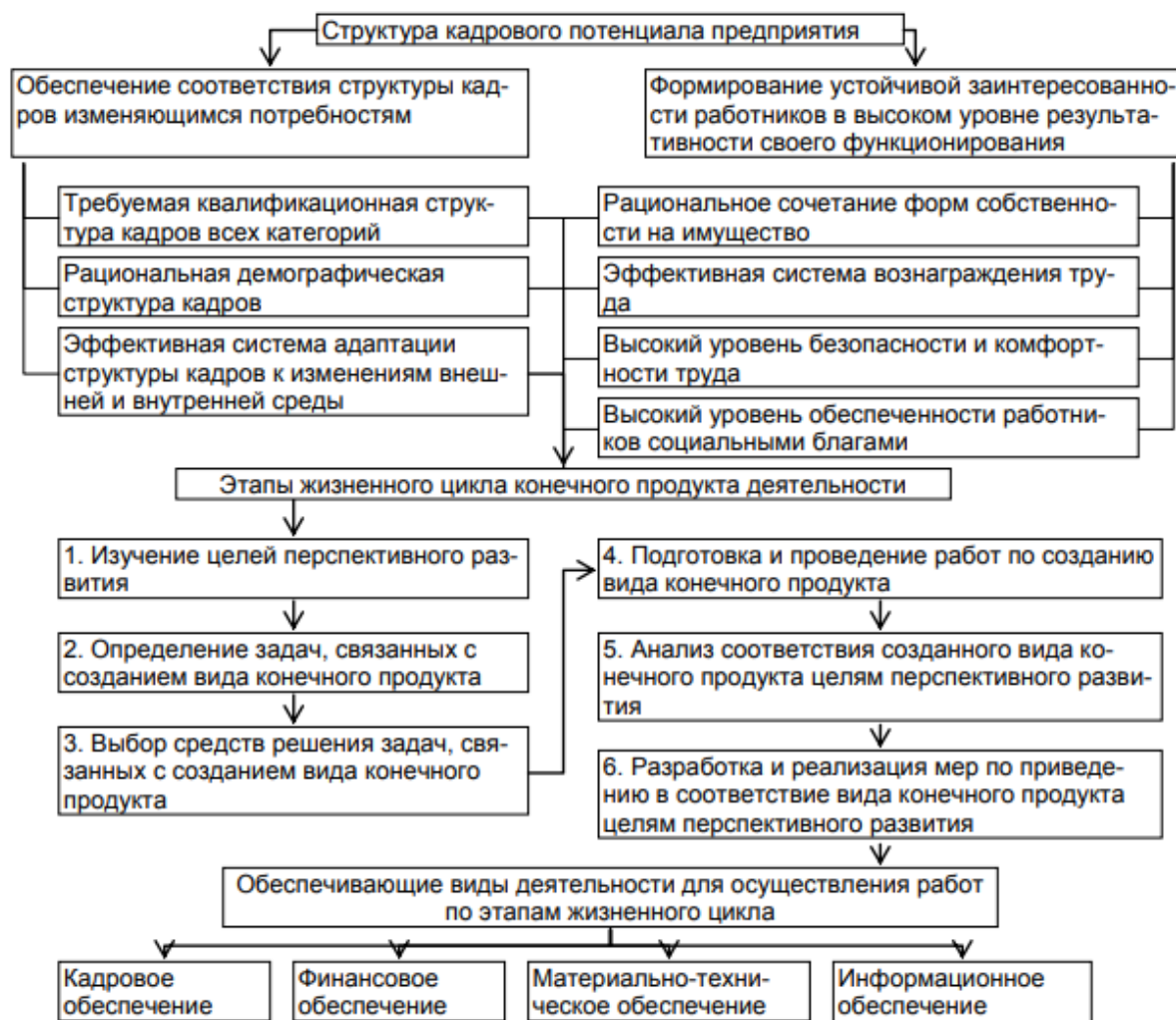


Рис. 1.4. Структура кадрового потенциала предприятия

В качественном разрезе основной характеристикой кадрового потенциала является профессионально-квалификационная структура кадров предприятия. Само понятие «профессионально-квалификационная структура рабочей силы» включает в себя три понятия: профессиональная структура, квалификационная структура и содержание квалификации. Профессиональная структура – распределение работников предприятия на основе профессионального разделения труда, предполагающего подготовку людей для выполнения определенных работ, приобретение ими соответственных теоретических знаний и практических навыков.

Важнейшие соотношения профессиональной структуры:

- 1) профессии преимущественно умственного;

2) профессии преимущественно физического труда, занятия ручным механизированным трудом.

На профессиональную структуру определяющее влияние оказывают изменения отраслевой структуры занятости и качество преобразований в технологии производства. Иными словами, профессиональная структура в обеспечении условий развития кадрового потенциала предприятия характеризуется соотношением различных профессиональных групп и профессий.

Квалификационная структура – это соотношение работников различных уровней квалификации на предприятии. Под «квалификацией» понимают степень и вид профессиональной компетентности работника, наличие у него знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения определенной работы. Показателем квалификации применительно к обеспечению условий инновационного развития кадрового потенциала предприятия может служить категория или диплом, наличие звания и ученой степени. Помимо этого, качественными параметрами кадрового потенциала предприятия являются профессиональные знания работников, сноровка (умения, навыки), компетентность, профессиональная мобильность, инновационность, профориентированность и другие.

Кроме того, способности кадров занимать те или иные рабочие места и добиваться целей инновационного развития предприятия зависят от физических, социальных, технологических составляющих. Следует отметить, что в настоящее время меняются требования к квалификации специалистов, управленцев и рабочих. Единого взгляда на комплекс требований к специалистам, руководителям и рабочим пока нет. Большинство авторов (Грачев М. В., Тарасов В. К., Травин В. В., Швальбе Б., Цандер Э. и др.) считают, что специалисты в современном понимании должны иметь широкую фундаментальную базу, но, в то же время, их знания должны быть специфичными в практической деятельности.

Требованиями к перспективному менеджеру с точки зрения реализации целей развития кадрового потенциала предприятия:

- 1) владение знаниями о новых технологиях и инновациях;
- 2) готовность к интернационализации менеджмента;
- 3) способность пользоваться сложными процедурами принятия решений;
- 4) способность общения с теми, кто помогает принять решения;
- 5) высокая степень гибкости при внедрении работ;
- 6) работа с различными системами мотивации; готовность к риску;
- 7) знание людей для выбора сотрудников и руководства ими.

В отношении рабочих предприятия, с тех же позиций обеспечения условий развития кадрового потенциала, требования производства противоположные, связанные с широким профилем рабочей силы.

Рабочие кадры в условиях технологических нововведений должны обладать:

- 1) разносторонними техническими и научными знаниями;

- 2) умением инициативно действовать;
- 3) иметь развитое чувство ответственности за функционирование доверенной преимущественно подсистемы;
- 4) должны быть готовыми к освоению новых видов продукции, технологий, оборудования, профессии и места работы.

Помимо профессионально-квалификационной структуры кадров и структуры рабочих мест, к показателям, косвенно отражающим уровень развития кадрового потенциала, в рамках выявленных нами основных направлений осуществления указанного процесса, относятся: структура и численность безработных; численность работников физического и умственного труда; уровень занятости населения в сфере услуг и информационном секторе региона, в промышленности, сельском хозяйстве; численность научных кадров в структуре занятого населения; высококвалифицированных кадров с высшим образованием в численности занятых; уровень профессиональной миграции; средняя продолжительность образования; средний интервал повышения квалификации; численность обучающихся в учреждениях дополнительного профобразования и др. Следует отметить, что сами по себе эти показатели не определяют уровень развития кадрового потенциала, но могут способствовать при благоприятных условиях внешней среды его росту. Например, увеличение занятости отражает процесс развития кадрового потенциала только в том случае, если вновь занятые работники получают рабочие места в соответствии со своей квалификацией и профподготовкой. В ином случае, можно говорить о том, что кадровый потенциал, по крайней мере, не изменился.

1.4. Концепция эффективного управления кадровым потенциалом производства

Опыт управления персоналом, накопленный на ведущих зарубежных предприятиях, весьма актуален для современного российского бизнеса с точки зрения развития кадрового потенциала. Изучив этот опыт, можно будет четко определить, какие положения этой деятельности применимы на российских предприятиях и способны дать реальный экономический эффект, а какие являются только прерогативой зарубежного менеджмента.

Общепризнанно, что самый лучший мировой опыт развития кадрового потенциала накоплен на японских предприятиях. Результатом этого, явилась одна из наиболее высоких в мире производительность труда, высочайшее качество инновационных продуктов, мировое лидерство в производстве продукции высоких технологий, третий по объему в мире валовой внутренний продукт страны.

Успехи японских предприятий не ограничиваются рамками национальной экономики. Передовой японский опыт развития кадрового потенциала предприятия, прежде всего, перенимают страны, в которых расположены дочерние компании крупнейших японских предприятий по производству электронной техники и автогиганты. Это, прежде всего, страны Юго-Восточной

Азии – Малайзия, Таиланд, Сингапур, Тайвань. Дочерняя фирма по производству автомобилей «Nissan», расположенная в Англии, стала первой на Британских островах применять передовые японские правила инновационного развития кадрового потенциала предприятия.

«Экономическое чудо» Китая, происшедшее в последние годы, также во многом стало возможным благодаря внедрению в практику японского опыта.

Для современной России такой опыт также весьма интересен, даже хотя бы по тому, что Япония является нашим территориальным «соседом» и экономическим партнером, причем расположенном в более худших, чем Россия условиях (островное государство, недостаток собственных полезных ископаемых, высочайшая плотность населения, отсутствие свободных территорий и т.д.).

Отправным моментом в оценке возможностей развития кадрового потенциала на японских предприятиях является то, что японское предприятие – это не только хозяйственная единица, но и в значительной мере социальное предприятие. Каждое предприятие имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества.

В основе подхода к развитию кадрового потенциала на японских предприятиях лежит, прежде всего, понимание, возведенное в абсолют, того, что это область человеческой деятельности, в рамках которой реализуются все намеченные цели создания материальных и духовных ценностей. К основным факторам, определяющим престиж любого производственного предприятия в Японии, относятся: его правовой статус, контролируемая доля рынка, членство на бирже и корпоративная философия. Они являются более существенными, чем цена акций или уровень прибыльности, так как престиж предприятия определяет доступ к внешним финансовым источникам, возможности привлечения человеческих ресурсов с высоким потенциалом.

Таким образом, во главу управления кадровым потенциалом ставится не сиюминутная выгода и, даже, не высокие экономические конечные результаты, а, именно, создание в лице партнеров положительного имиджа предприятия, который будет позже работать на высокие результаты деятельности. Такой положительный имидж, престиж предприятия, в свою очередь, позволит привлекать все новые и новые высококлассные людские ресурсы.

По-нашему мнению, именно такая расстановка приоритетов весьма актуальна для российского бизнеса. Не секрет, что многие отечественные предпринимательские структуры все еще продолжают ставить на первый план в своей деятельности только чисто экономическую выгоду, по сути, не заботясь «о завтрашнем дне своего бизнеса. Развитие кадрового потенциала предприятия всегда оставалась и остается одной из самых важных проблем построения хозяйственной деятельности любого предприятия. Поэтому правильное, логичное и четкое решение проблем развития кадрового потенциала требует профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Корпоративная философия находит отражение в иерархической структуре предприятия, системе постановки труда, производства и управления. В отличие от традиционных принципов, направленных на обеспечение прибыльности хозяйственной единицы (формализация, специализация и разделение труда), при построении систем постановки трудовой деятельности на японских предприятиях ориентируются, в первую очередь, на неформальность, гибкость и кооперацию.

Общие направления развития кадрового потенциала японских предприятий можно представить следующими тремя группами:

1) общественно-политические аспекты развития кадрового потенциала раскрывают социальную природу и обусловленность государственного управления обществом и его интересами во внутренних и международных отношениях;

2) структурно-функциональные аспекты развития кадрового потенциала японских предприятий, в свою очередь, определяют состав системы управления в конкретном хозяйственном звене, ее целевое предназначение и порядок функционирования в процессе реальной деятельности;

3) совершенствование управленческой деятельности руководителя детерминируют сам характер этой деятельности и построение в рамках установленной на предприятии системы управления.

В нормативных документах и методических рекомендациях данная группа аспектов развития кадрового потенциала японского предприятия обычно представлена следующими аспектами управленческой деятельности, такими как:

во-первых, правовое регулирование управленческой деятельности;

во-вторых, личностно-деятельностный подход;

в-третьих, конкретность действий и отчетность за результаты деятельности;

в-четвертых, стимулирование и мотивированность управленческой деятельности.

Данный комплексный подход к учету опыта японских предприятий в обеспечении развития кадрового потенциала и роли руководителя в этом процессе также представляется весьма актуальным для российского практического менеджмента.

Надо отметить, что отечественные предприятия зачастую игнорируют такой системный характер к управленческой деятельности, используя лишь отдельные принципы, что не приводит к требуемым результатам в области долгосрочного развития кадрового потенциала и повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Здесь следует особо подчеркнуть, что, традиционно, в прежние годы командно-административной системы управления экономикой в России широкое распространение получил именно авторитарный стиль руководства трудовыми коллективами. Но переход к рыночной экономике, процессы демократизации всей общественной жизни в стране, расширение сфер бизнеса,

возникновение и развитие различных форм хозяйствования, включая негосударственные, настоятельно потребовали коренного изменения стиля руководства, при обеспечении инновационного развития кадрового потенциала предприятия.

Работа руководителей хозяйствующих субъектов все более стала строиться на принципах демократии. В тоже время авторитаризм в руководстве трудовыми коллективами за прежние годы настолько крепко «пустил свои корни», что в одночасье освободиться от его пагубного влияния практически невозможно. В этой ситуации необходимым для России становится обучение и воспитание руководителей нового поколения, способных работать в условиях демократии.

Знание руководителем структурных элементов развития кадрового потенциала предприятия позволяет представить это процесс как сложный самостоятельный вид деятельности, выделить его из общего контекста труда в качестве одного из основных компонент. Такое знание предполагает выявление не только чисто парциальных (психологических и других сугубо дисциплинарных) знаний, а востребованного практикой интегрированного знания, используя которое руководитель сможет своевременно и продуктивно решать различные управленческие задачи.

Структурные элементы развития кадрового потенциала предприятия:

1) цели, задачи и мотивы труда, которые формируются в приказах и распоряжениях (мера их соответствия целям системы управления);

2) информация (мера ее соответствия современному состоянию знания, с одной стороны, и требованиям, самим реалиям производства – с другой);

3) средства коммуникации (мера их соответствия современному уровню развития дела, с одной стороны, и требованиям к профессиональной компетентности руководителя – с другой);

4) состав работников, реальный уровень подготовленности коллективов и конкретных специалистов к труду и результативность выполнения ими служебных обязанностей под руководством управленца, а также организаторская работа в этом вопросе;

5) руководитель как главный системообразующий элемент – творческая индивидуальность, которой предоставлены обширные права, формирует цели своей управленческой деятельности и труда подчиненных, обладает информацией, средствами и другими возможностями для реализации управленческих функций и всех обязанностей в соответствии с должностным статусом.

Совокупность функциональных элементов развития кадрового потенциала предприятия обусловлена ее общими целями и задачами, которые призвано решать это развитие. Каждый функциональный элемент обеспечивает выполнение своей узконаправленной задачи. Система всех функциональных элементов обеспечивает эффективное решение общей управленческой задачи. Такая задача по своей сущности состоит в устранении разногласий между

реальным и желаемым уровнями в решении вопроса о выборе одного из наилучших вариантов.

Общая цель развития кадрового потенциала предприятия может быть сформулирована, как гарантированное выполнение сотрудниками предприятия всех выдвигаемых перед ним задач в области хозяйственной деятельности. Важно также подчеркнуть, что достижение успеха в сфере профессионального труда определяется результатами решения разного рода задач в управленческой деятельности. Руководителю здесь надо найти наиболее важную составляющую возникновения возможной проблемной ситуации.

Реальные результаты управленческой деятельности с учетом данных выводов показывают, что их можно представить как основные (достижение, частичное достижение или не достижение цели) и сопутствующие (неожиданные, возникающие вследствие влияния неучтенных факторов). В системе «человек – человек» они проявляются на социальном, социально-психологическом, психологическом, психофизическом и физиологическом уровнях.

Следует отметить, что в своей управленческой деятельности руководители часто способны проявлять не только исполнительность или неисполнительность, способность или неспособность руководить, но и различного уровня творческое начало. В зависимости от того, на какой результат ориентируется руководитель, его творчество может проявляться как продуктивное (ориентация на самореализацию свою и всех подчиненных в процессе деятельности), малопродуктивное (ориентация на формальную сторону управления и использование инициативы подчиненных) и непродуктивную (ориентация только на саморекламу и собственную карьеру).

Японский стиль инновационного развития кадрового потенциала предприятия базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Управленческая деятельность руководителя состоит в реализации им аналитико-конструктивных, деятельно-регулятивных, коммуникативных и оценочно-корректировочных функций, обеспечивающих эффективное воздействие на подчиненных и коллективы для гарантированного выполнения стоящих перед ними производственных задач.

Сущность этой деятельности заключается в создании в коллективах мотивированных отношений в целях наиболее успешного решения всех видов таких задач. Мотивированные отношения выражаются в гармонии взаимодействия всех членов трудовых коллективов. При этом руководитель не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения между работниками предприятия.

Японского работника оценивают не по индивидуальной выработке, а по вкладу в работу коллектива и в совокупную производительность труда всего предприятия. Важными критериями оценки здесь считаются: отношение к труду, аккуратность и пунктуальность, взаимодействие с коллегами, умение

работать в команде единомышленников, нацеленность на выполнение производственных программ.

При этом особенно интересен японский опыт развития кадрового потенциала предприятия, касающийся мобилизации и использования человеческого фактора, признаваемого в этой стране одним из важнейших ресурсов и факторов эффективного производства. В использовании и развитии человеческого ресурса японские предприятия предпочитают, чтобы их работники были скорее «генералистами», чем универсалами, т.е. имели широкий опыт и знания, соответствующие целям и интересам именно этого предприятия, в то время, как в развитых странах Запада и Соединенных Штатах Америки предприятия зачастую ищут специалистов, знания и опыт которых могут быть использованы в любой другом предприятии на данной работе.

К числу основных специфических особенностей инновационного развития кадрового потенциала предприятия в Японии, оказывающих непосредственное влияние на максимальную мобилизацию человеческого ресурса можно отнести: пожизненный найм, оплату труда в соответствии с выслугой лет, компанейские профсоюзы, внутрифирменный рынок рабочей силы, внутрифирменное производственное обучение, ротацию системы коллективного подряда и коллективного принятия решений, внутрифирменное социальное обеспечение, системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей, кружки контроля качества. Управление человеческими ресурсами в рамках развития кадрового потенциала предприятия является большим, чем просто одной из множества функций, характерных для любого предприятия.

К примеру, в Японии очень популярны двенадцать правил хорошего руководителя, необходимые для формирования условий развития кадрового потенциала предприятия: руководитель не должен быть погонщиком. Погонщик погоняет, руководитель ведет за собой. Погонщик полагается на свою власть, руководитель – на содействие и помощь тех, кого он ведет. Погонщик заставляет своих подчиненных жить в мире слухов, догадок и толков. Руководитель держит в курсе дела, привлекает к решению различных проблем; руководитель должен верить в свое дело, быть смелым, целеустремленным, решительным и уметь эти качества показать подчиненным.

Прямая походка, поднятая голова, четкий шаг сразу помогут выработать привычку уверенности в себе; руководитель должен знать науку об организации и управлении; он должен научиться ценить время подчиненных; руководитель должен быть строгим и требовательным. Но строгость и требовательность никогда не должны переходить в придирчивость и жесткость; уметь критиковать и воспринимать критику; уметь наказывать и прощать. Причем первый выговор нужно делать наедине; руководитель должен быть приветливым и тактичным; обладать чувством юмора.

Юмор обычно связан с хорошим настроением, а хорошее настроение способствует производительности труда; уметь говорить и слушать; уметь молчать; руководитель должен знать своих подчиненных. Это очень важный

психологический момент, особенно в больших коллективах, где всегда есть опасность, что человек может «потеряться».

Эти двенадцать правил вполне могут быть вывешены в кабинетах руководителей российских предприятий. В весьма лаконичной форме, они наиболее полно отражают тезис о том, каким должен быть современный руководитель. Эффективность управления кадровым потенциалом предприятия тесно связана с умением руководителей рационально организовать, регулировать и контролировать всю деятельность конкретного коллектива.

Можно выделить следующие критерии, характеризующие процессы развития кадрового потенциала:

- 1) качество планирования; качество работы руководителей по подбору, расстановке и обучению кадров;
- 2) качество организации управленческой деятельности руководителей;
- 3) качество контроля;
- 4) качество учета и отчетности.

В японской теории инновационного развития кадрового потенциала предприятия выделяют восемь основных групп качеств специалиста, определяющих его значимость для предприятия:

- 1) умение общаться на формальной и неформальной основах и эффективно взаимодействовать с коллегами, равными по должности;
- 2) умение проявлять качества лидера, необходимые в общении с подчиненными;
- 3) умение ориентироваться в конфликтных ситуациях и правильно их решать;
- 4) умение получать и обрабатывать нужную информацию, оценивать, сравнивать и усваивать ее;
- 5) умение принимать решения в неопределенных ситуациях;
- 6) умение распоряжаться своим временем, распределять работу между подчиненными, давать им необходимые полномочия, оперативно принимать организационные решения;
- 7) умение проявлять деловые качества предпринимателя: ставить перспективные цели, использовать благоприятные возможности, вовремя изменять организационную структуру предприятия;
- 8) умение практически оценивать вероятные последствия своих решений, учиться на своих ошибках.

Чтобы более наглядно представить процесс развития кадрового потенциала на японских предприятиях, следует рассмотреть структурное построение наиболее типичного для этой страны предприятия.

Здесь следует отметить, что в настоящее время на японских предприятиях обычно существуют два уровня формирования и реализации развития кадрового потенциала – уровень предприятия и индивидуальный уровень.

Следует также отметить, что в обеспечении процессов развития кадрового потенциала предприятия делается четкое различие между условно «белыми воротничками» (творческими работниками) и «синими воротничками»

(работниками обслуживающих и технических отделов). Это представляется весьма актуальным для российских предприятий.

Во многих из них еще живы пережитки прежней системы, когда все работники (и творческие, и технические) рассматривались только как отдельные участники общего процесса производства. При этом не только не учитывались особенности творческого труда, но и его нормирование проходило по общей для всех работников предприятия схеме. Думается, такое отношение к творческому труду не способствует эффективности всей трудовой деятельности на предприятии.

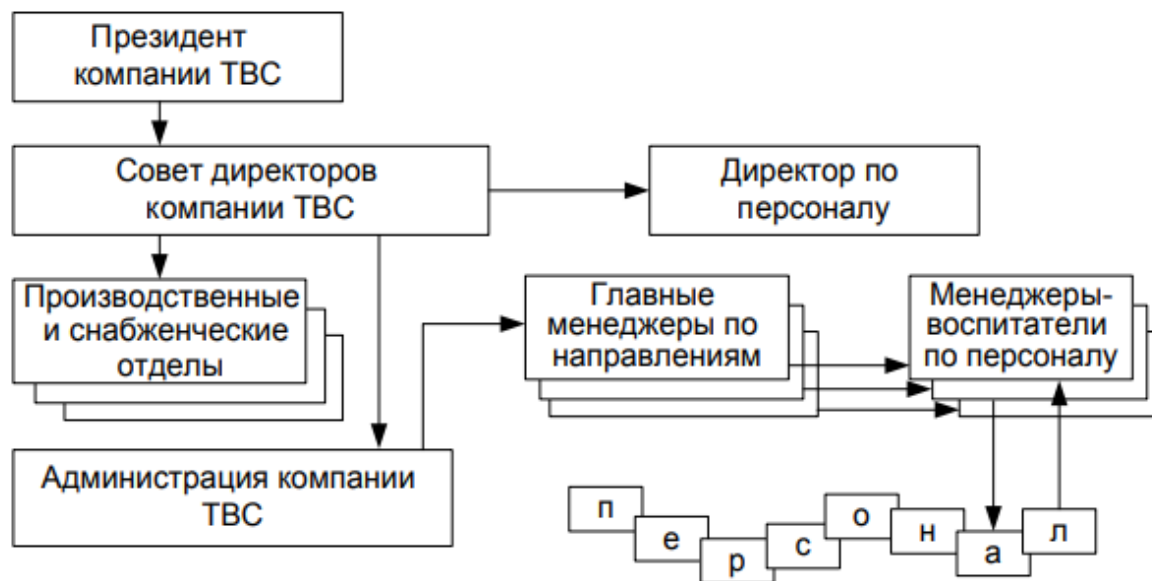


Рис. 1.5. Наиболее типичная для японских предприятий схема построения служб управления персоналом (на примере компании TBC)

Таким образом, набор, обучение персонала, его продвижение, проведение дисциплинарных мер взыскания и увольнение, решение вопросов, связанных с оплатой и условиями труда, социальными выплатами, а также трудовыми отношениями – вот основные элементы, формирующие модель развития кадрового потенциала предприятия. По-нашему мнению, этот круг вопросов вполне мог бы решаться кадровыми структурами российских предприятий, тогда как большая часть из них, по-прежнему, относится только к исключительной компетенции руководства, а не топ - менеджмента.

Известно, что активность личности связана, прежде всего, с функционированием отдельного индивида в системе производственных отношений. Этот механизм выделяется через согласованную систему общественных и личных интересов работников предприятия. Поэтому в условиях функционирования рынка труда в современной России уже назрела необходимость совершенствования форм и методов развития кадрового потенциала предприятия.

Руководству предприятий необходимо систематически работать над качественным улучшением своего кадрового потенциала, то есть проводить такую политику в области управления персоналом, которая бы имела своей целью формирование кадрового состава, обладающего более высокими способностями и сильной осознанной мотивацией, направленной на достижение целей, стоящих в целом перед всем предприятием.

Одним из основных направлений решения этой задачи, по-нашему мнению, должно стать осуществление профессиональной ориентации и социальной адаптации работника в трудовом коллективе. Таким образом, на основе японского опыта можно видеть, что рациональное использование кадровых ресурсов и инновационное развитие кадрового потенциала жестко увязаны с необходимостью формирования новых подходов к управлению персоналом, разработкой новых технологий и методов ее совершенствования.

1.5. Принципы и критерии развития кадрового потенциала предприятия

Анализ условий и тенденций развития кадрового потенциала предприятия показал, что существует множество методических концепций совершенствования кадрового состава предприятия. Однако в качестве особенностей необходимо отметить, что часть из них являются традиционными, а часть инновационными. Традиционные концепции работы с персоналом – это общие вопросы по формированию и развитию кадров предприятия.

В свою очередь, инновационная концепция работы с кадровым составом должна отражать оригинальный взгляд на вопросы развития кадрового потенциала предприятия и должна рассматривать, например, такие вопросы, как:

- 1) планирование в управлении персоналом;
- 2) привлечение, отбор и инновационное развитие персонала;
- 3) управление процессом инновационного развития персонала;
- 4) управление резервом на выдвижение;
- 5) методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры;
- 6) вербовка и размещение (анализ работы, планирование потребности в персонале и его пополнении, испытание и отбор (тестирование), интервьюирование кандидатов);
- 7) обучение и стратегическое развитие (ориентация и обучение, подготовка менеджеров, управление качеством и производительностью, оценка исполнения, управление карьерой);
- 8) кадровая политика; управление персоналом развивающегося предприятия;
- 9) методы формирования кадрового состава (проектирование структуры предприятия, оценка потребности в персонале, анализ кадровой ситуации в регионе, анализ деятельности и должностные инструкции, привлечение

кандидатов, оценка кандидатов при приеме на работу, конкурсный отбор, адаптация);

10) методы поддержания работоспособности персонала (повышение производительности и нормирование труда, оценка труда, аттестация, формирование кадрового резерва, планирование карьеры, обучение);

11) планирование и отбор кадровых ресурсов (предложение на рынке труда, набор кадров, квалификационные требования к персоналу, рекламирование работы, тесты, собеседование);

12) подготовка кадров (анализ потребностей обучения, стили и методы обучения);

13) оценка производительности (в том числе аттестация);

14) повышение квалификации и профессионализма руководящих кадров;

15) роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления предприятием;

16) оценка сотрудников;

17) повышение квалификации персонала;

18) взаимосвязь рынка труда и предприятия;

19) планирование трудовой карьеры работника;

20) деловая оценка работника, в том числе аттестация;

21) маркетинг персонала и др.

Круг рассматриваемых вопросов в инновационной концепции работы с персоналом представляется определенным множеством: производственные отношения, нормирование, мотивация, организация труда, оплата труда и др.

Такой подход к освещению вопросов развития кадрового потенциала предприятия позволяет выделить ресурсную, организационную, технологическую, маркетинговую, тактическую и стратегическую, внешнюю и внутреннюю, динамическую и статическую, информационную составляющую процесса развития кадрового потенциала предприятия.

Ресурсная, организационная, технологическая и маркетинговая составляющие отражают традиционные направления развития кадрового потенциала предприятия, связанной с подбором, отбором, расстановкой, планированием и привлечением кадров.

Тактическая и стратегическая составляющая ориентирует мероприятия развития кадрового потенциала предприятия на обеспечение согласования интересов работников с существующей системой ценностей и стратегических целей предприятия.

Внешняя и внутренняя составляющая процессов развития кадрового потенциала предприятия должны обеспечить реакцию современного предприятия на изменение масштаба предприятия, структуры, целей и задач во внешней и внутренней среде.

Динамический характер имеют следующие задачи развития кадрового потенциала предприятия: отбор, прием, увольнение, аттестация, повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице, организационные и профессиональные перемещения и т.д.

К статическим задачам 30 развития кадрового потенциала предприятия мы относим нормирование, расчет заработной платы, учет выработки и т.д. Информационная составляющая к развитию кадрового потенциала предприятия должна обеспечить современный уровень коммуникаций при осуществлении мероприятий развития кадрового потенциала, который немаловажен без использования информационных технологий.

1.6. Принципы развития кадрового потенциала предприятия

Принцип системности развития кадрового потенциала при реализации соответствующих мероприятий предполагает, что менеджеры по кадрам и линейные руководители рассматривают кадровый потенциал предприятия как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников. Данная система направлена на формирование и эффективное использование человеческого капитала предприятия.

Принцип равных возможностей при реализации мероприятий развития кадрового потенциала предприятия отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни государства. При административно-командной системе в России существовал приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Последние годы в странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных групп при подборе и расстановке кадров. Д. Мерсер пишет, что в корпорации IBM утвердился принцип – постоянному сотруднику организации предоставляется право на равные с другими условия. Культ одаренной личности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.

Принцип уважения человека и его достоинства при реализации мероприятий развития кадрового потенциала предприятия определяет образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов предприятия. Характерно поощрение достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, защиту прав и достоинства личности.

Принцип командного единства при реализации мероприятий развития кадрового потенциала предприятия выражается в том, что все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность.

Принцип горизонтального сотрудничества при реализации мероприятий развития кадрового потенциала предприятия связан с передачей прав и ответственности на низовой уровень управления. Это возможно на

стабильных, преуспевающих предприятиях, с хорошо развитой сетью горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется.

Принцип правовой и социальной защищенности при реализации мероприятий развития кадрового потенциала предполагает строгое соблюдение законов и других правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного права. В качестве специфических принципов, определяющих условия развития кадрового потенциала, можно назвать принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия, принцип комплиментарности управленческих ролей, принцип формирования уникального кадрового потенциала.

Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия основан на том, что ядро образуют совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие предприятию стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с модернизацией. Благодаря этому предприятие получает монопольное положение на том или ином фрагменте рынка. Речь идет не о тех характерных для предприятия способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли, а именно способностях к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа предприятия, контролю над стратегически важными ресурсами. Эти способы очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов.

Принцип комплиментарности управленческих ролей при реализации мероприятий развития кадрового потенциала проявляется во взаимодействии профессиональной и политической составляющих кадрового состава предприятия, при этом выделяют: управленцев, организаторов, администраторов и руководителей.

К частным принципам относятся принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, подготовке и переподготовке персонала. Возможности развития кадрового потенциала предприятия определяются не только характеристиками внешней и внутренней среды предприятия. На него влияют такие факторы, как общая экономическая ситуация, рост предприятия и возможности информационной технологии.

Развитие кадрового потенциала связано с различными процессами управления, которые происходят на предприятии:

- стратегическое управление предприятием – разработка и управление стратегиями;
- управление предприятием и его деятельностью – структурирование функций, задач, методов работы, методов управления и т. д.);

– операционная деятельность (выполнение мероприятий в области закупок, продаж, администрации, управление поставками и т. д.

Эти направления важны, поскольку различные процессы управления предъявляют различные требования к мероприятиям развития кадрового потенциала предприятия.

Таким образом, ориентация на развитие кадрового потенциала предъявляет совершенно новые требования к осуществлению кадрового менеджмента и требует создания специальной системы управления развитием кадрового потенциала.

Кадровый потенциал предприятия участвует в процессах воспроизводства рабочей силы на микро- и макро- уровнях. Воспроизводственный оборот рабочей силы включает два потока: оборот возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы и оборот самих работников, определяемый особенностями жизненного цикла отдельного человека и демографическими факторами.

Первый поток включает: оборот жизненных средств, поддерживающих работника и его семью; оборот денежной части капитала, затрачиваемой на содержание рабочей силы. В товарно-денежном народнохозяйственном обороте участвуют жизненные средства рабочего и их денежные эквиваленты. В натуральной форме данные средства потребляются, их жизненный цикл заканчивается, а стоимость исчезает. Капитализированная часть первого потока участвует в обороте авансированного капитала предприятия и возвращается ей в составе выручки от реализации продукции.

В отличие от этого кадровый потенциал, как способность к труду кадров предприятия, не является составной частью ее фондов. Кадровый потенциал имеет самостоятельные объективные законы своего движения, обновления, развития, взаимосвязи с другими элементами производственного потенциала, которые определяются воздействием на него естественных и демографических факторов, прежде всего, длительностью пребывания каждого поколения работников в составе рабочей силы. Рабочая сила одновременно несет на себе отпечаток прошлого и содержит элементы уже predetermined в данный момент далекого будущего.

Таким образом, качество кадрового потенциала и уровень инвестиций в инновационное развитие кадрового потенциала зависят от качества рабочей силы. В этом смысле качество кадрового потенциала является исторической категорией. Марцинкевич В.И., характеризуя особенности различных возрастных стадий человека, отмечает, что на каждой стадии требуются особые вложения в формирование человека, отсутствие которых нельзя полностью возместить никакими запоздавшими затратами на последующих стадиях.

По данным критериям он выделяет следующие стадии оборота рабочей силы в процессе ее воспроизводства для обеспечения условий развития кадрового потенциала предприятия: период от рождения до получения формального общего и специального образования. Этот временной отрезок является наиболее важным и неоднородным; первоначальный период

вступления в состав рабочей силы. Эта стадия жизни характеризуется значительными трудностями адаптации, низким начальным уровнем заработной платы и значительными темпами ее роста; основной период эффективной и стабильной трудовой деятельности в различных отраслях хозяйства. В течение данного срока (20 и более лет) достигается максимальный уровень заработной платы, наивысшие показатели по степени вовлечения данных возрастов в состав рабочей силы, количеству отработанного в течение года рабочего времени, а уровень безработицы минимален; период постепенного возрастного снижения трудовой активности и адаптации к выходу из состава рабочей силы; пенсионный период.

Каждой из стадий воспроизводственного оборота рабочей силы соответствует определенная возрастная группа кадрового потенциала предприятия. Внутри этих групп имеются работники разных специальностей и уровней квалификации.

Описанное деление кадрового потенциала по возрастным стадиям воспроизводственного оборота определяет задачу формирования и поддержания кадрового ядра, состоящего из наиболее продуктивной третьей возрастной группы, что является важным в современных условиях развития кадрового потенциала предприятия. Для того чтобы поддерживать состав ядра в рамках оптимального экономического баланса, необходимо осуществлять долговременное кадровое планирование. Этого требуют объективные закономерности долговременного воспроизводственного оборота рабочей силы. Долговременность и стадийность жизненного цикла предприятия предъявляют к процессам развития кадрового потенциала критерии высокой степени адаптации к изменяющимся условиям. Для этого необходимо, чтобы реализовывался такой критерий развития кадрового потенциала предприятия как опережение роста качественных свойств рабочей силы по сравнению с уровнем материально-производственных фондов предприятия. Для достижения подобной цели нужно, чтобы каждое поколение кадров имело объем подготовки, достаточный для решения задач следующей стадии воспроизводственного цикла. Следовательно, развитие кадрового потенциала предприятия должно быть нацелено на решение задачи оценки качества кадрового потенциала. В ней должны быть предвосхищены условия научно-технического развития на период 5–10 лет вперед, т.е. на время следующей стадии цикла.

Профессиональная и квалификационная структуры кадрового потенциала исходят из человеческого фактора (характера и содержания труда), которые в свою очередь связаны с образованием, опытом, способностями работников. В то же время, при фиксации критериев развития кадрового потенциала предприятия возникает задача пополнения общеобразовательного и общенаучного, общетехнического, культурного уровня кадров, с тем, чтобы поддерживать способность работников к адаптации в течение всего времени работы на предприятии. Этот период различен и колеблется для разных возрастных категорий. Данная задача должна решаться дифференцированно,

исходя из следующих критериев развития кадрового потенциала предприятия: функциональное назначение специалиста; границы его профессионального и общеобразовательного профиля; профессиографические описания деятельности; прогнозы развития профессии на близкую и отдаленную перспективы; схемы и объем учебных дисциплин по объему и структуре. При этом подразумевается, что в условиях научно-технических изменений при любом подходе к подготовке и переподготовке кадров остается элемент неопределенности. Отсюда следует, что задача развития кадрового потенциала предприятия – формировать у кадров и сознательно поддерживать тенденцию к расширению профиля подготовки и повышению уровня профессиональных знаний как критерия кадрового развития. Она обеспечивает прочную основу гибкости и приспособляемости кадрового потенциала к постоянным изменениям. Для прямого выхода на проблемы производительности труда и эффективности использования кадрового потенциала необходим ответ на вопрос, каким образом достигается наиболее результативное приспособление кадров к выполнению своих функций.

Вопросы для самоконтроля

1. Проблемы реализации стратегии управления персоналом и пути их решения
2. Система стратегического управления персоналом организации
3. Стратегия управления персоналом организации: виды, функции, особенности
4. Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал»
5. Общее линейное руководство
6. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами
7. Предмет управления персоналом
8. Управление персоналом как деятельность
9. Понятие и сущность закономерностей управления персоналом
10. Принципы управления персоналом, применяемые в американских организациях
11. Классификация кадров на предприятии
12. Понятия «кадровый потенциал»
13. Структура кадрового потенциала предприятия
14. Концепция эффективного управления кадровым потенциалом предприятия
15. Японский опыт развития кадрового потенциала предприятия
16. Принципы развития кадрового потенциала предприятия
17. Критерии развития кадрового потенциала предприятия
18. Принципы управления персоналом, применяемые в японских организациях

19. Принципы управления персоналом, утвердившиеся в отечественной практике

Тестовые задания по теме 1

1. В организации рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия, – это:

- А) основной персонал
- Б) вспомогательный персонал
- В) не персонал вообще

2. В организации рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия, – это:

- А) основной персонал
- Б) вспомогательный персонал
- В) не персонал вообще

3. Утверждение, что «принципиальное различие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников»:

- А) верно
- Б) неверно
- В) не имеет смысла

4. Результатом деятельности этих специалистов является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.):

- А) функциональные специалисты управления
- Б) специалисты - инженеры
- В) специалисты – технические специалисты

5. Результатом деятельности этих специалистов является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, строители, конструкторы, проектировщики и др.):

- А) функциональные специалисты управления
- Б) специалисты – инженеры
- В) специалисты – технические специалисты

6. Результатом деятельности этих специалистов являются вспомогательные работы в управленческом процессе (машинистки, операторы, курьеры и др.):

- А) функциональные специалисты управления
- Б) специалисты – инженеры
- В) специалисты – технические специалисты

7. Реализация мероприятий по повышению уровня готовности руководящего состава предприятия принять перемены и обеспечение соответствия имеющейся квалификации возможным задачам – это:

- А) развитие кадрового потенциала руководства

Б) развитие кадрового потенциала кадровой службы

В) развитие кадрового потенциала производственного персонала

8. Реализация мероприятий в области формирования кадрового резерва, разработки программ подготовки, обучения и аттестации, соответствующих стратегии эффективного функционирования предприятия – это:

А) развитие кадрового потенциала руководства

Б) развитие кадрового потенциала кадровой службы

В) развитие кадрового потенциала производственного персонала

9. Реализация мероприятий по повышению уровня готовности персонала к реализации программы деятельности и эффективного функционирования предприятия – это:

А) развитие кадрового потенциала руководства

Б) развитие кадрового потенциала кадровой службы

В) развитие кадрового потенциала производственного персонала

10. Утверждение, что «трудовой потенциал» не может быть заменен на понятие «кадровый потенциал», потому что под трудовым потенциалом, какой бы подход не рассматривался, подразумевается, прежде всего, индивидуальная способность к труду»:

А) верно

Б) неверно

В) не имеет смысла

ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Система наставничества

В современной теории кадрового менеджмента можно зафиксировать следующие технологии управления кадровым потенциалом предприятия:

- 1) система наставничества;
- 2) аттестация персонала;
- 3) кадровый резерв.

Следует различать систему наставничества «с нуля» и систему индивидуального наставничества. Если брать «ситуацию с нуля», то есть, когда на предприятии не было системы наставничества и его руководство решило создать ее для решения вопросов управления развитием кадрового потенциала, то придется, так или иначе, решать различные вопросы, связанные с основными составляющими этой системы (таблица 2.1).

Личное желание имеет большое значение, поскольку оно свидетельствует о том, что данный специалист или руководитель хочет попробовать себя в специфической роли наставника (куратора) и освоить ее.

Среди этих критериев на удивление нет такого, как «педагогические или воспитательные способности». Практика дает примеры того, что кураторы, подобранные по этому критерию, оказывались впоследствии неважными наставниками.

Вторая важная составляющая – диапазон наставничества, который выражает количество подопечных (курируемых), находящихся у одного куратора. В отечественной и зарубежной практике используются разные диапазоны: 1:1, 1:2, 1:3, 1:4 и т.д. В некоторых японских организациях можно встретить и диапазон 1:10, 1:12 и даже 1:15.

Таблица 2.1

Основные факторы и принципы постановки системы наставничества на предприятии

Основные составляющие системы	Краткая характеристика составляющих
Формирование контингента кураторов	Принципы формирования - занимаемая должность - опыт работы в должности - личное желание
Диапазон наставничества	На одного наставника приходится один подопечный (1:1) Другие соотношения 1:2, 1:4 и т. д.
Организация системы наставничества	Одноступенчатая система наставничества Двухступенчатая система наставничества Трехступенчатая система наставничества
Регламентация системы наставничества	Разрабатываются и утверждаются: - Положение о системе наставничества (кураторства) - Положение о наставнике (кураторе) - Положение о стимулировании наставников (кураторов)
Формы и методы работы с кураторами	Собрания, совещания, учебные семинары, программы повышения квалификации, конференции, командировки на отечественные и зарубежные организации для ознакомления с опытом работы наставников (кураторов), конкурс на звание "Лучший наставник" и др.
Система стимулирования	Денежные стимулы – доплата за наставничество, премирование Не денежные стимулы – объявление благодарности, награждение ценным подарком, присвоение звания "Лучший куратор", награждение Почетной грамотой, фотография на Доске Почета и др.
Повышение квалификации кураторов	Разработка и реализация специальных учебных программ с использованием разнообразных обучающих технологий, предоставление возможности подготовки и защиты диссертации по проблемам, связанным со становлением и инновационным развитием специалистов и руководителей

«Стартовая составляющая» в этой системе – подбор кураторов. Опыт предприятий, использующих ту или иную систему наставничества как технологию управления кадровым потенциалом предприятия, показывает, что этот подбор основывается на трех «одновременных и первичных критериях»: занимаемая должность, стаж работы вообще и на предприятии в частности, личное желание.

На ряде предприятий используется матричный или двойной диапазон наставничества, при котором наставниками являются одновременно как руководитель подразделения, так и специалист этого или другого подразделения. Это связано с тем, что руководитель-куратор развивает и оценивает (наряду с прочими задачами и функциями) навыки и умения подопечных применительно к работе руководителя, а специалист-куратор — к труду специалиста. Поэтому первую разновидность называют управленческим наставничеством, а вторую – специализированным.

Важной характеристикой системы наставничества как технологии управления кадровым потенциалом предприятия считается ее построение, которое может включать одну, две, три и более ступеней. В таблице показана организация трехступенчатой системы наставничества, включающая четыре признака – номер ступени, наставник, подопечный и основная цель соответствующей ступени (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Организация трехступенчатой системы наставничества на предприятии

Ступень системы	Наставник	Подопечный	Основная цель
Первая ступень	Руководитель первичного звена	Практикант – студент 3-5 курса ВУЗа, проходящий практику на предприятии или работающий в каком-либо подразделении на полставки	Предварительное определение профессиональной пригодности и индивидуальных особенностей
Вторая ступень	Специалист куратор	Молодой специалист	Освоение профессии и обеспечение профессионального роста
Третья ступень	Руководитель подразделения	Специалист, проработавший в подразделении не менее 4-5 лет и рекомендованный в кадровый резерв на замещение управленческой должности	Повышение уровня правовых, управленческих, экономических, социальных, психологических и других знаний

Регламентация системы наставничества включает три базовых регламента:

- 1) «Положение о системе наставничества»;
- 2) «Положение о кураторе (наставнике)»;
- 3) «Положение о стимулировании кураторов».

Кадровая служба предприятия готовит проекты этих положений, каждое из которых имеет свою структуру или состав разделов. Эти проекты

рассматриваются руководством и затем (в соответствии с разделением полномочий) утверждаются тем или иным руководителем.

Пакет положений вручается каждому куратору. По мере развития практики управленческого наставничества, в эти регламенты вносятся изменения и добавления, в том числе и предложенные самими кураторами.

Другие составляющие системы наставничества и их краткие характеристики содержатся в таблице. Среди них выделяют формы и методы работы с кураторами, систему стимулирования и повышение квалификации кураторов.

Конкретная система наставничества как технология управления кадровым потенциалом предприятия, как и любая социально-организационная система, на данный момент времени имеет как свои плюсы (достоинства), так и минусы (недостатки).

Поскольку ведущим субъектом в этой системе являются наставники (кураторы), то практический интерес представляют их предложения по совершенствованию или развитию данной системы. Для этого на предприятиях кадровые службы используют такие методы как периодические устный и письменный опросы, подача письменных предложений в свободной форме, «круглый инновационный стол» и специальные оценочные карты.

Каждое предприятие может наработать и использовать свои оценки системы наставничества. При этом периодически проводимые оценочные процедуры – весьма важная часть работы с кураторами, поскольку они, как главные пользователи системы, имеют «изнутри» свои представления о ее конструкции и недостатках, а также предложения по совершенствованию.

Наряду с общей системой наставничества (кураторства) на предприятии, у каждого наставника (куратора) формируется своя индивидуальная система, представленная на рисунке 2.6.



Рис. 2.6. Система индивидуального наставничества

Суть ее заключается в том, что кураторам, участвующим в учебной программе, предлагается специальная карта, разделенная на две части – «Знакомство с...» и «Оказание помощи при...».

Обработка содержания полученных индивидуальных систем позволяет (по частоте повторений одних и тех же используемых средств) получить общую систему индивидуального наставничества на предприятии.

Первый метод получения «фотографической информации» называется открытым (куратору приходится самому вспоминать используемые им средства), а второй метод – закрытым (куратору предлагается готовый перечень, в котором он отмечает применяемые им средства).

Содержание рисунка показывает, что кураторам приходится решать два круга задач – задачи адаптации и задачи развития молодого и/или начинающего работника для роста кадрового потенциала предприятия. То есть получается следующая формула:

Наставничество (кураторство)=Адаптация + Развитие работника

По нашему мнению, важными проблемами в процессе адаптации и развития молодого и/или начинающего работника посредством реализации системы наставничества как технологии управления кадровым потенциалом являются следующие: соотношение между личными целями и целями предприятия; персонализация; персонификация; мотивация; стимулирование; приобретение практических знаний, навыков и умений.

2.2. Аттестация персонала

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника предприятия.

На предприятиях зачастую функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами). Такое распределение функций представлены в таблице 2.3.

Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Таблица 2.3

Распределение функций персонала

Линейные руководители	Кадровые службы
Консультируют по выделению существенных параметров оценки	Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала
	Разрабатывают нормативные и методические материалы
Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых	Организуют аттестационные процедуры
	Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
Участвуют в работе аттестационных комиссий	Контролируют реализацию аттестационных процедур
	Обрабатывают и анализируют данные
	Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

С учетом целей аттестации как технологии управления кадровым потенциалом предприятия можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда. При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

На большинстве предприятий аттестация осуществляется ежегодно. На отдельных предприятиях, особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки, каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками, где обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных.

Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев – не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют.

Как известно, групповые взаимодействия и нормы на американских предприятиях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой

деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

Аттестация как технология управления кадровым потенциалом предприятия проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация, подведение итогов и анализ результатов аттестации (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Этап 1 Подготовка, осуществляемая кадровой службой	Этап 2 Проведение аттестации	Этап 3 Подведение итогов аттестации	Этап 4 Анализ результатов аттестации		Этап 5 Подведение обобщенных итогов
Разработка принципов и процедур проведения аттестации Издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, процедуры проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации) Подготовка специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой схеме) Подготовка материалов аттестации (бланки, формы и т.д.)	Аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты Аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы Анализируются результаты Проводятся заседания аттестационной комиссии	Анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации Подготовка рекомендаций по работе с персоналом Утверждение результатов аттестации	<u>Оценка труда</u> Выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда Выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда Выявление работников, существенно превышающих стандарты труда	<u>Оценка персонала</u> Диагностика уровня развития профессионально важных качеств Сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей) Выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами Оценка перспектив эффективной деятельности Оценка роста Ротации	Составляются сравнительные таблицы эффективности работников Выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств) Выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному продвижению) Готовятся рекомендации по использованию данных аттестации

2.3. Кадровый резерв

Кадровый резерв как технология управления кадровым потенциалом предприятия является следствием проведения аттестации и направлен на дальнейшее увеличение и эффективное использование кадрового потенциала предприятия.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии инновационного развития кадрового потенциала предприятия, является комплексной. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом представлены на рисунке 2.7.

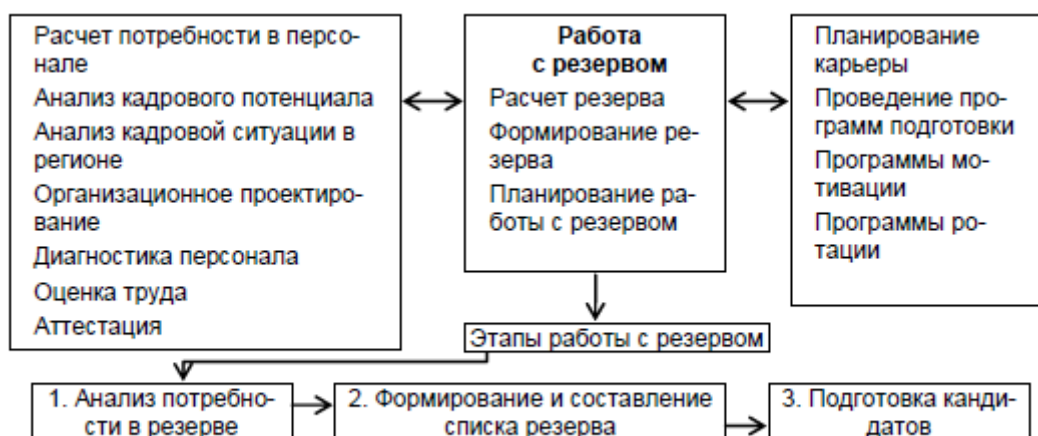


Рис. 2.7. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва как технологии инновационного развития кадрового потенциала предприятия (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности:

- *резерв развития* группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых стратегических направлений инновационного развития предприятия (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).

Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру;

- *резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование предприятия. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

- группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

- группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Применительно к кадровому резерву, как технологии управления кадровым потенциалом предприятия, нас особенно интересуют принципы формирования и источники кадрового резерва на предприятии.

Принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- 1) руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- 2) главные и ведущие специалисты;
- 3) специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- 4) молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Для предприятия представляется возможным выделить следующие этапы работы с резервом.

Этап 1. Анализ потребности в резерве

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует: спрогнозировать изменение структуры аппарата; усовершенствовать продвижение работников по службе; определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей; определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве.

Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить: потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет); фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв; примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки, в связи с выездом в другой район и др.; число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках. Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков необходимо учитывать следующие важнейшие факторы: категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного предприятия, дифференциацию резерва в

зависимости от особенностей производства; возможность подбора заместителей группы руководителей.

При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам; персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва, включает: формирование списка кандидатов в резерв; создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику, либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту, в неформальной обстановке и т.д.);
- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т.п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга, под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Кадровый резерв как технология управления кадровым потенциалом предприятия предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

– профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

– личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

Этап 3. Подготовка кандидатов

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников. Важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие процедуры развития кадрового потенциала предприятия:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности в своей и на других предприятиях;
- учеба в институте и на курсах, в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

2.4. Трудовая адаптация персонала на предприятии

Цели и виды адаптации персонала

Когда человек начинает работать на предприятии, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая одновременно несколько позиций, каждой из которых соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, которые и определяют социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена

коллективного органа управления. Каждая из названных позиций требует соответствующего поведения человека.

Адаптация - процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды. Термин «адаптация» достаточно распространен и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В какой-то мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждый из них имеет самостоятельную сферу: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает технические, биологические и социальные аспекты.

С точки зрения управления персоналом важное место занимает производственная адаптация, поскольку она является основой решения таких проблем, как формирование у работников нужного уровня производительности и качества труда за короткий период.

Причины изменения условий трудовой деятельности разнообразны: освоение нового места работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, оплаты, новой технологии. Поэтому каждая из этих изменений требует соответствующего поведения людей.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и условий предприятия, базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий.

Процесс трудовой адаптации работника и предприятия будет более успешным, когда нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями отдельного работника и чем быстрее он примет и определит свою социальную роль в коллективе.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Отметим, что на отечественных предприятиях наблюдается необработанность механизма управления процессом адаптации.

Механизм управления процессом адаптации

Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:	
1	структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления предприятием;
2	организации технологии процесса адаптации;
3	организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям.

1) Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2) Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3) Развитие наставничества, которое в последние годы на отечественных предприятиях незаслуженно забыто.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных предприятий главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника и предприятия, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль

вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

В рабочей классификации представлены основные виды адаптации:

- первичная адаптация* предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;

- вторичная адаптация* подразумевает приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих область деятельности или профессиональную роль);

- психофизиологическая адаптация* представляет собой приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

- социально-психологическая адаптация* подразумевает приспособление к новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в ином коллективе;

- профессиональная адаптация* представляет собой постепенную доработку трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);

- организационная адаптация* - это усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой;

- *активная адаптация* предполагает, что индивид сам стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее;

- пассивная адаптация* - индивид не стремится к такому воздействию и изменению.

Успешность адаптации зависит от характера производства, его среды и самого работника. Чем среда сложнее, больше отличается от обычного на предыдущем месте работы, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, конечно, имеет начало и конец. С организационной точки зрения выделяют несколько периодов адаптации.

Прежде всего, это период ознакомления, продолжительность один месяц. За это время работник может продемонстрировать свои возможности, желание, выдержку.

Второй период - оценивающий, продолжительностью до одного года, когда достигается совместимость с коллективом.

На третьем периоде проходит постепенная интеграция в организацию. Важную роль в эффективной адаптации новых работников играет руководитель, который проводит предварительную беседу с работниками, чтобы они хорошо встретили нового сотрудника, назначает опекуна, изучает состояние материальных условий труда.

В течение первой недели желательно, чтобы руководитель ежедневно встречался с новым сотрудником, интересовался его успехом, трудностями. Это позволит руководителю течение месяца узнать сильные и слабые стороны нового работника, взаимоотношения в коллективе, его внешний взгляд.

Кроме адаптации человека к рабочему месту, целесообразна и адаптация работы к человеку. Это предусматривает: организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени; построение структуры организации (подразделения) и распределения трудовых функций и конкретных задач с учетом способностей и особенностей характера работников; индивидуализации системы мотивации.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются, что они не справятся с новой работой, должности, боятся показать свою некомпетентность; неумение найти общий язык с коллегами, руководителем, потерять работу или перспективу продвижения. Поэтому первые задачи новому работнику должны быть не очень простыми, но и не слишком сложными, чтобы он смог выполнить их и получить удовлетворение.

2.5. Управление трудовой адаптацией

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе.

Их главная цель - сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Отметим, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, т.е. все мероприятия похожи друг на друга.

Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом.

По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в

течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. На некоторых предприятиях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности. При организации научно обоснованной системы управления адаптацией исходят из целей и задач предприятия.

Для достижения этих целей на предприятиях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. *Общая программа адаптации* касается в целом всего предприятия и затрагивает следующие вопросы.

1) Общее представление о предприятии: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2) Оплата труда на предприятии.

3) Дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4) Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5) Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6) Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится *специализированная программа адаптации*. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы.

1) Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2) Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3) Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4) Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5) Представление сотрудникам подразделения. Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации о предприятии, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

2.6. Трудовая адаптация молодого сотрудника

После завершения обучения в учреждении образования происходит резкий переход от подготовки (преимущественно теоретической) к исполнению трудовых функций до их фактической реализации. Нередко случается, что, окунувшись в производственную среду, молодой специалист начинает терять уверенность в своих силах и знаниях. Он думает о переходе на другое предприятие в нарушение своих обязательств по отработке не менее двух лет у данного нанимателя. Чтобы избежать подобной ситуации и чтобы молодой специалист ощутил себя полноправным членом коллектива, ему необходимо своевременно оказать соответствующую помощь.

Таким образом, с начала трудовой деятельности начинается период социально-профессиональной адаптации, т.е. приспособление молодого специалиста к новому статусу, которому соответствуют определенные функции и определенная микросреда. Как одно из понятий экономики в научной организации труда адаптация представляет собой такие отношения, при возникновении и развитии которых происходит вхождение новых работников в трудовой коллектив и установление с ним необходимых контактов, взаимодействия с целью успешной работы. С правовой точки зрения, адаптация

молодых специалистов означает применение таких юридических мер после заключения трудового договора и вступления в трудовые отношения с нанимателем, которые способствуют скорейшему вхождению молодых специалистов в трудовой коллектив предприятия, быстрейшему освоению должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией, готовность к принятию решений и действиям в общестандартных производственных ситуациях.

Производственную адаптацию необходимо рассматривать в двух аспектах: профессиональном и социально-психологическом. При этом процесс адаптации имеет несколько важных этапов. Профессиональная адаптация всегда связана с определенной перестройкой личности. Успех этой перестройки во многом зависит от соответствия установок личности и новой среды, а также наличия у человека резервных установок, возникающих в ходе профессионального обучения и предшествующего личного опыта.

Профессиональная адаптация – это процесс приспособления деятельности. Поэтому он зависит, прежде всего, от профессиональной идентификации (освоения профессии, своего рода слияния с ней). Для профессиональной идентификации необходимы технологические и психологические предпосылки: специальные знания, а также соответствие между способностями молодого специалиста и характером профессиональной деятельности. Профессиональная идентификация связана с выполнением молодым специалистом функциональных обязанностей, а также его участием в деятельности научно-технических обществ, научно-технических конференций, выполнением исследовательских тем.

Следует иметь в виду, что проблемы профессиональной идентификации перекрещиваются с проблемами адаптации молодого специалиста в определенном трудовом коллективе. Однако эти процессы не тождественны, между ними могут возникать противоречия. Например, стремление к профессиональной идентификации может способствовать процессу адаптации в определенном коллективе и, наоборот, может тормозить его. Это зависит от многих факторов: организации труда, степени соответствия содержания труда квалификации, идентификации с непрофессиональными ролями, вытекающими из позиции молодого специалиста.

Каждое предприятие стремится адаптировать своих работников. Однако при этом интересы предприятия не всегда соответствуют интересам личности. Удовлетворение трудом является важнейшим условием адаптации. При этом каждый из молодых специалистов предъявляет свои требования к характеру труда. Требования, предъявляемые различными предприятиями к молодым специалистам, в свою очередь также неодинаковы. Если содержание и условия труда тормозят научно-технический и служебный рост, возникают противоречия между процессами профессиональной идентификации и адаптации, а, следовательно, и между интересами личности и предприятия.

Под социально-психологической адаптацией понимается благополучное вхождение молодого специалиста в коллектив предприятия, цеха, отдела,

участка, когда он становится полноправным членом коллектива и достигает зоны эмоционального комфорта. Это состояние, при котором большинство его отношений с коллективом, коллегами по работе оценивается им положительно. Более глубокой и вместе с тем наиболее широко распространенной формой социально-психологической адаптации является так называемая аккомодация. Ее суть состоит в том, что в основе своей индивид признает систему ценностных ориентаций и взглядов среды, но вместе с тем коллектив признает и оценивает определенные принципы, взгляды индивида. Известна и еще более законченная форма адаптации – ассимиляция, выражающаяся в полном или почти полном внутреннем принятии индивидом новых ценностных ориентаций, в полной перестройке психологии и поведения. На практике существуют различные формы социально-психологической адаптации, развитие которых зависит от многих факторов: уровня образования, возраста и ряда особенностей, как самой личности, так и коллектива. Согласно господствующей точке зрения, которую мы разделяем, для молодого специалиста оптимальным типом приспособления является аккомодация. В связи с этим достоинства молодого специалиста при адаптации определяются не только темпами освоения профессиональных ролей, приспособлением к технической и социально- профессиональной среде, но и сохранением самостоятельности, дающей возможность критически оценивать элементы рабочей ситуации и активно влиять на их преобразование.

Процесс адаптации начинается сразу после заключения с молодым специалистом трудового договора и может состоять первоначально из следующих этапов.

Первый этап. Молодой специалист информируется о коллективе в целом, своей будущей работе работниками кадровой службы. Более подробные сведения по интересующим его вопросам он получает от непосредственного руководителя структурного подразделения.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные отношения.

Третий этап. Молодой специалист показал себя приемлемым для коллектива и в конфликтных ситуациях быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни коллектива, изобретательстве и рационализации. У него появился определенный творческий успех в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Полагаем, целесообразно ввести в практику официальную стажировку. Основная задача стажировки – приобретение необходимых практических и организаторских навыков для осуществления обязанностей по выполняемой должности, изучение специфики своей работы и углубление знаний по экономике производства, научной организации труда и управления, ознакомление с новейшими научными, научно-техническими и производственными достижениями. Стажировка способствует выявлению

деловых качеств молодого специалиста в целях наиболее правильного их использования в работе.

В активизации адаптации и познавательной деятельности на производстве в период стажировки молодых специалистов, в развитии их творческих способностей особое место занимают деловые игры. За последние годы на многих передовых предприятиях накоплен определенный опыт их проведения. Деловые игры позволяют создавать и анализировать управленческие ситуации, требующие от молодых специалистов навыков пользования техническими, экономическими, правовыми и социальными знаниями. Найти правильную линию поведения, учесть реальные обстоятельства предприятия – задача деловых игр. В процессе деловой игры молодой специалист максимально мобилизует свои знания, опыт, воображение. Коллективное обсуждение результатов деловой игры помогает сформировать у молодых специалистов социальные установки, практические навыки и умения.

Об успехе адаптации молодого специалиста можно судить на основании ряда показателей:

- 1) завершение ориентировочного этапа и этапа знакомства с рабочей ситуацией. Специалист успешно адаптировался, если выполняемая работа не вызывает у него чувства напряжения, страха, неуверенности, если она стала привычной;
- 2) овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;
- 3) овладение своей профессиональной ролью;
- 4) показатели труда специалиста устраивают его непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- 5) поведение специалиста соответствует правилам внутреннего трудового распорядка, иным требованиям, установленным локальными актами;
- 6) у специалиста выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой;
- 7) специалист удовлетворен выполняемой работой и его удовлетворяет справедливость оценки предприятием его трудового вклада;
- 8) успех в работе связан с ощущением жизненного успеха.

Следует иметь в виду, что успешное решение проблемы адаптации специалистов на производстве требует серьезной методической и организационной работы. Однако одного лишь понимания ее важности недостаточно – успех возможен только при планировании, направлении и координации этой работы в масштабах всего предприятия.

2.7. Адаптация на новой должности

Процесс адаптации проходит независимо от того, знаем мы о нем или нет. Если это стихийная адаптация, то на нее может уйти до 1-1,5 лет в зависимости от уровня занимаемой должности и сложности задач, поставленных перед работником. Поэтому ради сокращения затрат и ускорения выхода сотрудника

на оптимальный уровень выполнения работы, процесс адаптации к новой должности лучше не пускать на самотек, а взять под контроль.

Для большего понимания процесса адаптации, рассмотрим несколько основных моментов, знание которых должно быть положено в основу построения системы адаптации сотрудников к новой должности.

Во-первых, процесс адаптации к новой должности включает в себя два равнозначных и взаимосвязанных направления:

- производственную адаптацию – включение человека в непосредственно производственный процесс отдела, изучение новых для него бизнес-процессов, освоение технологий и процедур деятельности;

- социально-психологическую адаптацию – включение человека в новый коллектив, выстраивание отношений с новыми коллегами, новым начальством, сотрудниками которые взаимодействуют с новым отделом и т.д.

Существует еще один аспект – организационная адаптация (усвоение писанных и «неписанных» норм и правил компании), но для сотрудника, который перешел из отдела в отдел, а не в новую компанию, все это является уже пройденным и хорошо усвоенным знанием.

Во-вторых, адаптация к новой должности включает в себя следующие основные стадии.

Ознакомление: на этой стадии происходит первичное знакомство сотрудника с отделом, со своими непосредственными обязанностями, с писанными и неписанными правилами отдела.

Привыкание: на этой стадии происходит усвоение сотрудником норм и правил, принятых в отделе.

Ассимиляция: основная задача этой стадии - приспособление человека к новой среде, ее принятие.

Идентификация: завершающая стадия адаптации, характеризующаяся максимальным сближением целей сотрудника в новой должности и предприятия. Если первые две стадии по сути своей конечны, т.е. новые условия рано или поздно становятся знакомыми, привычными, то принятие и идентификация происходят далеко не сразу и нуждаются в постоянном подкреплении.

Именно по этому нельзя думать, что адаптация сотрудника к новой должности заканчивается вместе с испытательным сроком.

В-третьих, для процесса адаптации важно грамотно распределить обязанности между менеджером персоналу и линейным руководителем переводимого сотрудника.

Менеджер по персоналу должен подготовить для сотрудника документы о переводе (приказ, трудовая книжка), информировать будущего начальника и его отдел о новом сотруднике, а самого сотрудника о будущих коллегах, (их успехах, увлечениях, задачах в рамках отдела), познакомить его с должностной инструкцией, представить отделу, участвовать в обсуждении плана адаптации и т.д.

Начальник отдела должен продумать, чем будет заниматься сотрудник в отделе, что ему потребуется, хотя бы в первое время для выполнения задач, организовать рабочее место, познакомить с коллегами, ввести в должность, назначить наставника, разработать совместно с сотрудником план адаптации и затем контролировать его выполнение.

В четвертых, система адаптации должна быть продуманной, взвешенной, оптимальной по средствам достижения, по используемым процедурам и методам.

В пятых, большую роль в адаптации персонала играет моральная поддержка и мотивация сотрудника на преодоление трудностей вхождения в новую должность.

Таблица 2.6

Пример плана адаптации сотрудников

Мероприятия	Исполнитель	Форма	Сроки
Составление характеристики по результатам собеседования	Менеджер по персоналу	Письменная характеристика	До поступления на работу
Оформление документов (заявление, трудовая книжка, контракт)	Секретарь	Письменно	в течение 5 дней
Объяснение основных задач деятельности и непосредственных обязанностей	Непосредственный руководитель	Беседа	на предварительном собеседовании
Подготовка плана адаптации	Сотрудник совместно с непосредственным руководителем	План по установленной форме	1-я неделя адаптации
Подготовка рабочего места	Непосредственный руководитель	Рабочее место, канцтовары и техника	за один день выхода на работу
Ритуал вхождения: Представление коллегам по работе. Помещение информации о сотруднике на стенд. Присутствие на совещании. Совместное чаепитие	Руководитель	на совещании	1-ая неделя работы
Назначение наставника	Руководитель	Устно	на 1-ом совещании
Ознакомление с видами отчетности (бланки, формы, порядок ведения); ответы на вопросы	Наставник	Пакет документов, Беседа	1-ая неделя работы
Введение в рабочую группу, привлечение к участию в проектах	Непосредственный руководитель	на совещании	по мере необходимости
Периодический контроль качества и эффективности деятельности	Наставник	на совещании, личный контакт	по мере необходимости
Проведение промежуточного собеседования по вопросам адаптации, выявление возникающих трудностей	Наставник	Личный контакт	через 1 – 1,5 мес
Проведение пред аттестационной беседы (планирование карьеры в новом направлении работы)	Непосредственный руководитель, менеджер по персоналу	Личный контакт	через 0,5 года
Составление плана-отчета к аттестации	Сотрудник (с помощью наставника)	Письменно	
Проведение аттестации	Руководство	Собеседование	через год

2.8. Деловая карьера в общей стратегии развития кадрового потенциала предприятия

Понятие, виды и этапы деловой карьеры

В последние несколько лет тема карьеры приобрела широкую популярность в среде российских ученых и практиков, что вызвано реформированием всех основных сфер нашего общества, становлением рыночной экономики. То, что раньше считалось отклонением от нормы, порождением буржуазного общества, отождествлялось с карьеризмом, сегодня возводится в ранг важного показателя развития человека в системе социальной структуры, условия улучшения социально-психологического климата, повышения производительности труда в организации, ее конкурентоспособности.

Обращение к проблематике карьеры в последнее время большого числа исследователей различных областей деятельности породило множество определений понятия «карьера», каждое из которых подтверждает сделанные ранее выводы, отражает свою специфическую сторону феномена. И это многообразие лишь раз подчеркивает многогранность карьеры, разномасштабность ее возможного рассмотрения.

Слово «карьера» пришло из французского языка. С самого начала, судя по мнению В. Даля, оно обозначало путь, ход, поприще жизни, успехи в достижении целей. В кадровом менеджменте понятие карьеры приобрело оттенок профессионализма, связанного с должностным положением. Понятие карьеры обозначает наклонности человека реализовать себя в своей жизнедеятельности. Однако если в недалеком прошлом эти наклонности удовлетворялись в большинстве случаев материальными ценностями, то теперь в этом превалируют ценности духовного порядка.

Наблюдения свидетельствуют о том, что в развитых странах заметно меняются социальные и личностные ценности работников. Людей уже меньше волнуют различные денежные надбавки, должностное положение, власть. Их внимание все больше привлекают психологические ценности: общественное признание, социальные успехи членов семьи, удовлетворение работой. В связи с этим, направленность феномена карьеры меняет свою ориентацию. В России несколько другая ситуация. Мы все еще находимся на материальной ступеньке карьерного восхождения. Нам очень хочется занять высокую должность, которая даст нам власть и деньги. Однако время идет, и мы меняемся. Наступит пора, когда наш взгляд на карьеру обретет морально-этическое наполнение.

Процветающие компании, а также иные успешно действующие предприятия, во многом обрели свой статус потому, что проявляли внимание к карьере всех категорий работников. И это понятно. Ведь, работники, обладающие карьерной напористостью, способны успешно преодолевать трудности, связанные с инновациями, ужесточением производственных требований. Они охотно схватывают новые методы работы, приспособливают свои умения к измененным условиям работы, новым обстоятельствам, умело

модифицируют свои карьерные цели и активно действуют в достижении этих целей. Они быстро включаются в процесс самотренировки и никогда не позволяют себе попусту расслабляться. Лица с высокой карьерной причастностью – личной ценностью по отношению к своей работе – так сильно привыкают к своей работе, что безоговорочно соглашаются принять на себя любое бремя предприятия, которое оно вынуждено нести в осложненных обстоятельствах. Работники могут долго работать безвозмездно, не щадить себя и даже рисковать своим здоровьем. Им очень хочется «делать свое дело».

Итак, *карьера* – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения свои трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника, а также процесс реализации человеком себя, своих возможностей.

Существует множество разновидностей понятия карьеры по тем или иным признакам, но в данном случае, как элемент эффективного управления кадровым потенциалом предприятия, рассмотрим профессиональную и внутриорганизационную карьеру.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит следующие стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно на разных предприятиях. Наряду с профессиональной карьерой следует выделить *внутриорганизационную карьеру*. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одного предприятия. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

вертикальное – именно с этим понятием часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Это подъем на более высокую ступеньку иерархии;

горизонтальное – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере также можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях весьма привлекательно для сотрудников. Здесь понимается движение к ядру, руководству предприятия. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным

источникам информации, доверительное общение, отдельные важные поручения руководства.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

Подготовительный этап (18-22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат предприятия, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя.

На *адаптационном этапе* (23-30 лет) происходит вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки. Считается, что идеальной «стартовой площадкой» карьеры управленца является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового линейного руководителя, а не «теплое место» в аппарате управления. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы и, в то же время, не является ключевой, в результате чего возможные неудачи новичка не нанесут предприятию большого ущерба, а у него не отобьют желания к продвижению вперед. Здесь быстро выясняется, имеет ли данный работник способность к руководящей деятельности, и если это так, то его нужно как можно быстрее продвигать вперед или, в противном случае, вернуть к исполнению обязанностей специалиста.

В рамках *стабилизационного этапа* карьеры (30-40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Но к концу этого периода все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу.

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к "кризису середины жизни", когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше. Принятие такого решения означает переход к *этапу консолидации* карьеры, приходящемуся на возрастной интервал 40-50 лет.

Для лиц, делающих карьеру руководителя, здесь, в сущности, никаких изменений не происходит, и наступает *этап продвижения* (40-50 лет). Они продолжают с интервалом в несколько лет (оптимально – не более 6 - 7, поскольку затем начинают проявляться консервативные тенденции) продвигаться по служебной лестнице. При этом те, кто обладает более решительным характером, сосредоточивается на карьере линейных руководителей, а с менее решительным, но вдумчивым – штабных.

Неперспективные руководители нижнего уровня начинают осваивать новые сферы деятельности и переходят к горизонтальному направлению карьеры.

В возрасте 50-60 лет в деловой карьере наступает *этап зрелости*, на котором сотрудники могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта и мастерства молодежи. Для руководителей старших возрастов здесь необходимо подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

Наконец, *завершающим этапом* карьеры, наступающим после 60 лет, является подготовка к уходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних его желательно осуществлять как можно раньше – с момента возникновения у них соответствующего юридического права. Для других, полных физических и духовных сил, как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда только высшие руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Служебное продвижение на предприятии может осуществляться в соответствии с такими принципами, как результативность работы, компетентность и потенциальные возможности, усердие, способность хорошо организовать дело, умение руководить людьми.

Вопросы для самоконтроля

1. Назначение службы управления персоналом
2. Понятие и характеристики структуры службы управления персоналом
3. Проектирование структуры службы управления персоналом
4. Факторы, определяющие организационную структуру службы управления персоналом
5. Нормирование и расчет численности персонала
6. Оперативный план работы с персоналом
7. Определение потребности в персонале
8. Планирование и анализ показателей по труду
9. Задачи и результаты анализа кадрового потенциала
10. Классификация типов деловой оценки персонала
11. Этапы анализа кадрового потенциала
12. Понятие кадрового потенциала
13. Система наставничества
14. Аттестация персонала
15. Кадровый резерв как технология управления кадровым потенциалом предприятия
16. Трудовая адаптация персонала на предприятии
17. Цели и виды адаптации персонала
18. Управление трудовой адаптацией
19. Трудовая адаптация молодого сотрудника
20. Адаптация на новой должности
21. Деловая карьера в общей стратегии развития кадрового потенциала предприятия

Тестовые задания по теме 2

1. Утверждение, что «категория «трудовой потенциал» может быть использована при характеристике отдельного индивида, а категория «кадровый потенциал» не может быть применена к отдельному индивиду»:

А) верно

Б) неверно

В) не имеет смысла

2. Утверждение, что «под квалификацией понимают степень и вид профессиональной компетентности работника, наличие у него знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения определенной работы»:

А) верно

Б) неверно

В) не имеет смысла

3. Обладание разносторонними техническими и научными знаниями; умением инициативно действовать; развитым чувством ответственности за функционирование доверенной преимущественно подсистемы; готовностью к освоению новых видов продукции, технологий, оборудования, профессии и места работы – это требования к:

А) перспективному менеджеру

Б) рабочим кадрам

В) не имеют смысла

4. Владение знаниями о новых технологиях и инновациях; готовность к интернационализации менеджмента; способность пользоваться сложными процедурами принятия решений; способность общения с теми, кто помогает принять решения; высокая степень гибкости при внедрении работ; работа с различными системами мотивации; готовность к риску; знание людей для выбора сотрудников и руководства ими – это требования к:

А) перспективному менеджеру

Б) рабочим кадрам

В) не имеют смысла

5. Утверждение, что «дочерняя фирма по производству автомобилей «Nissan», расположенная в Англии, стала первой на Британских островах применять передовые японские правила инновационного развития кадрового потенциала предприятия»:

А) верно

Б) неверно

В) не имеет смысла

6. Островное государство, недостаток собственных полезных ископаемых, высочайшая плотность населения, отсутствие свободных территорий и т.д. – неблагоприятные изначальные условия для развития производства в:

А) России

Б) Японии

В) Израиле

7. Утверждение о японском менеджменте, что «во главу управления кадровым потенциалом ставится не сиюминутная выгода и, даже, не высокие экономические конечные результаты, а, именно, создание в лице партнеров положительного имиджа предприятия, который будет позже работать на высокие результаты деятельности»:

А) верно

Б) неверно

В) не имеет смысла

8. Утверждение, что «традиционно, в прежние годы командно-административной системы управления экономикой в России широкое распространение получил именно авторитарный стиль руководства трудовыми коллективами»:

А) верно

Б) неверно

В) не имеет смысла

9. Утверждение, что «главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника данного предприятия»:

А) верно

Б) неверно

В) не имеет смысла

ТЕМА 3. ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ СЛУЖЕБНОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

Все многообразие вариантов служебной карьеры персонала на предприятии получается за счет сочетания основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Рассмотрим подробнее каждую из них.

Модель карьеры «*трамплин*» (рисунок 3.1) широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта, квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А затем – прыжок с «трамплина» ввиду ухода на пенсию.

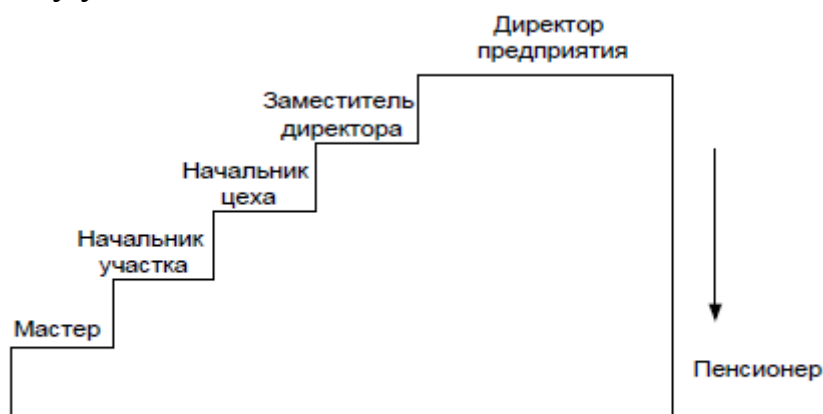


Рис. 3.1. Модель карьеры «Трамплин»

Данный вид карьеры наиболее характерен для руководителей периода командно-административной экономики, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель карьеры является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего психологического климата в коллективе, приобретенной квалификации – работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию.

Модель карьеры «*лестница*» (рисунок 3.2) предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого рода срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать в ней с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по

служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

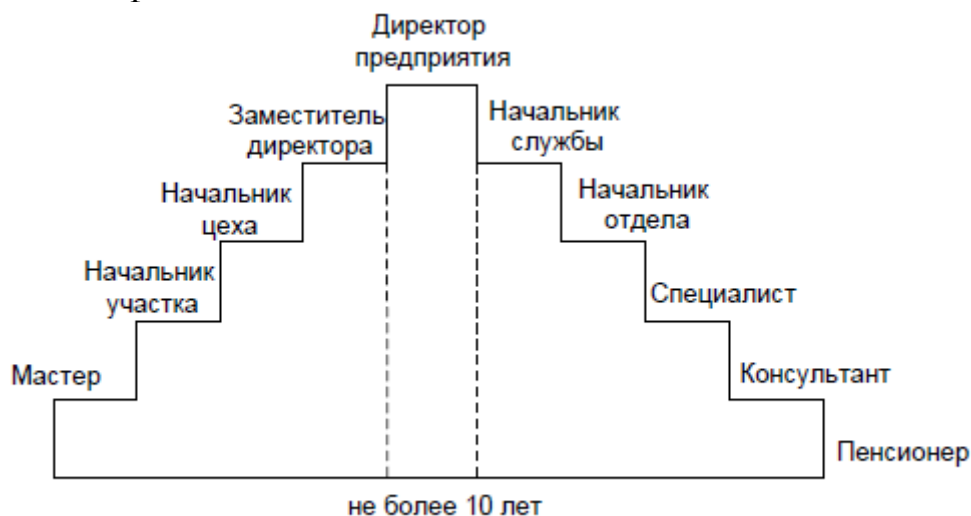


Рис. 3.2. Модель карьеры «Лестница»

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигает в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически данная модель неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако взгляд руководителя и специалиста в качестве консультанта очень ценен для предприятия.

Модель карьеры «змея» (рисунок 3.3) пригодна для руководителей и специалистов. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.

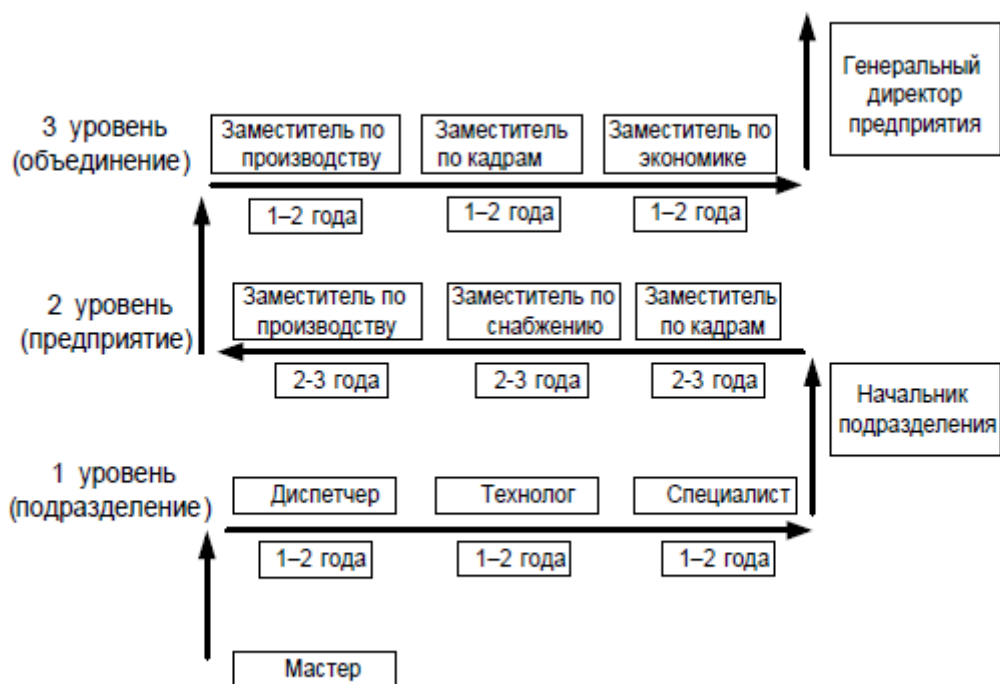


Рис. 3.3. Модель карьеры «Змея»

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

При несоблюдении ротации кадров "змея" теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика или флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

Модель карьеры «перепутье» (рисунок 3.4) предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта модель карьеры может быть рекомендована для совместных предприятий и частных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии – это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

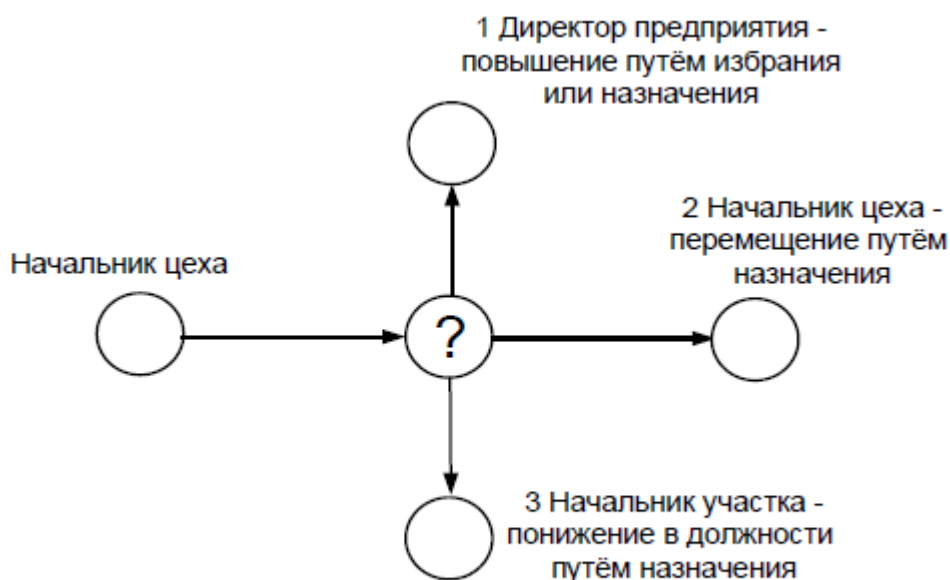


Рис. 3.4. Модель карьеры «Перепутье»

Многоаспектность карьеры выражается в ее наполненности различными составляющими деятельности: совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде работника и отражен в форме внешнего роста (повышение по службе, оплата труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

3.1. Планирование и развитие карьеры персонала на предприятии

В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Такое положение вещей легко объяснимо - современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние годы одной из важнейших областей управления кадровым потенциалом предприятия.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации за счет профессионального обучения, стажировок, посещения курсов повышения квалификации, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы

на которых необходим для работы в целевой должности. Как правило, на каждом большом предприятии есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам генерального директора, его заместителей и других высших руководителей.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы. Само понятие «карьера» - это успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности работника. Совмещение личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями и ожиданиями предприятия позволит добиться эффективного управления карьерой.

Эффективность управления карьерой - производственные отношения между объектом и субъектом управления, связанные целями управления и рыночными потребностями в них. Необходимо различать экономическую эффективность и социальную эффективность управления карьерой. Экономическая эффективность подразумевает наличие наиболее выгодного соотношения затрат и результатов, связанных с управлением карьерой, а социальная эффективность - соотношение затрат и результатов, выходящих за пределы прямых интересов субъекта управления предприятия. При выборе карьеры и разработке эффективного плана ее развития необходимо учитывать следующие факторы, представленные на рисунке.

Для успешного управления карьерой персонала необходима сегментация внутреннего рынка труда и дальнейшее позиционирование внутри предприятия. Методы маркетинга позволяют субъекту управления карьерой перевести позиционирование в эффективную последовательную программу планирования карьеры (рисунок 3.5).

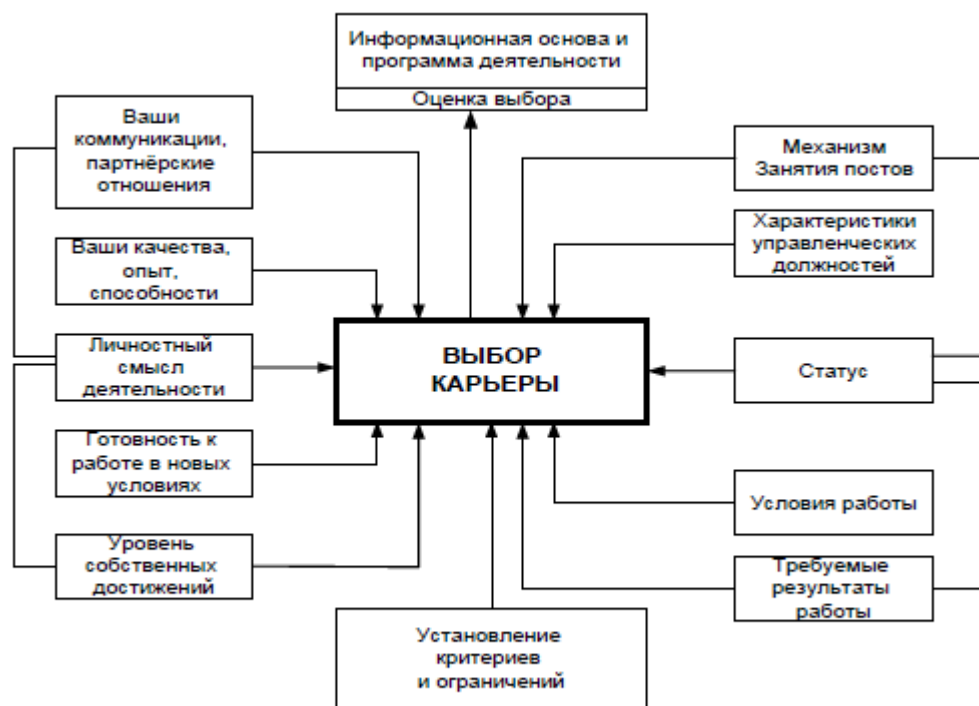


Рис. 3.5. Основные факторы выбора карьеры

На каждом сегменте рынка стратегия карьерного развития различна. Она дает возможность определить эффективность управления карьерой и выявить роль отдельных субъектов управления в повышении конкурентоспособности персонала на внутреннем рынке, эффективности их труда. Стратегия карьерного развития также дает возможность определить эффективность управления карьерой и выявить роль отдельных субъектов управления в повышении конкурентоспособности персонала.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. План развития карьеры должен обеспечивать повышение уровня заинтересованности работников, выявление лиц с высоким потенциалом продвижения. Такой план отражает следующие моменты:

- способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности работников в настоящий момент, а их возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня мотивации;
- стимулы к разработке индивидуальных планов карьеры;
- способы увязки деловой карьеры с результатами оценки деятельности;
- обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
- организацию эффективной системы повышения квалификации;

- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от предприятия (если оно поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в тоже время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и предприятию, в которой он работает.

Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Предприятие получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижений на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих предприятий создать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель *партнерства по планированию и развитию карьеры* (рисунок 3.6).

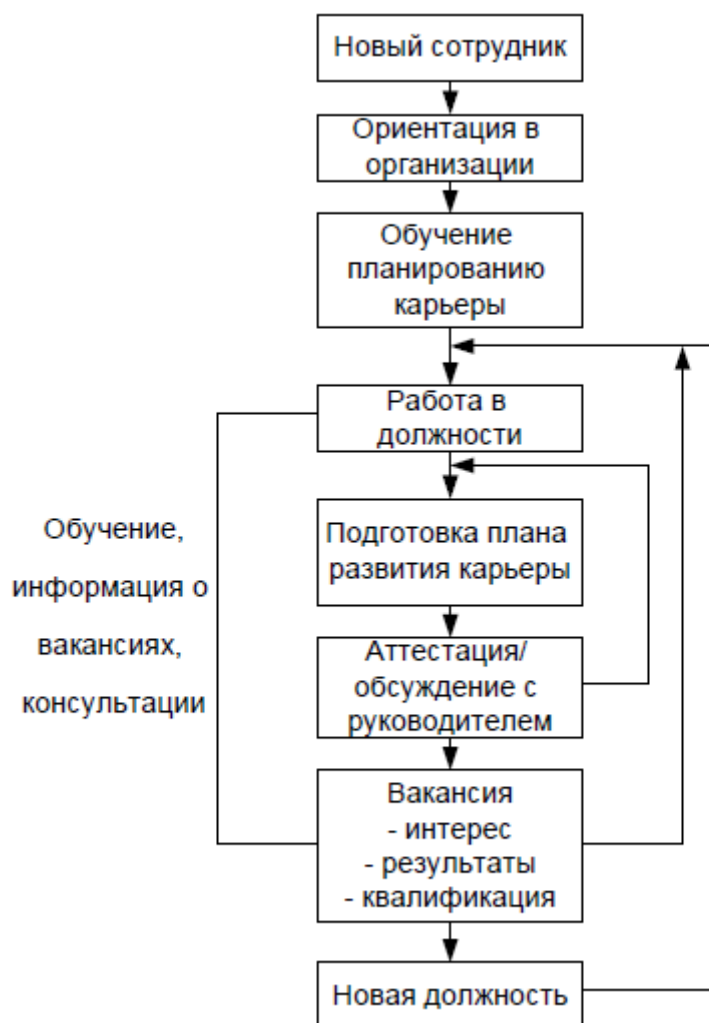


Рис. 3.6. Модель партнёрства по планированию и развитию карьеры

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса.

Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника, корректирует штатное расписание. Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры на предприятии.

После приема на работу специалисты по человеческим ресурсам проводят обучение нового сотрудника основам планирования и развития карьеры, разъясняют принципы партнерства, ответственность и возможности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основные цели:

- 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
- 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карьеры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которые бы он хотел занять в будущем. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить является ли данный план развития карьеры реалистичным и, если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела человеческих ресурсов и собственного руководителя, прежде всего, для определения собственных возможностей и недостатков, а так же методов развития. Многие предприятия проводят специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих возможным реализацию этого плана:

результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников, и даже обладающих огромным потенциалом, крайне редки; профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания и опыт; эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством предприятия, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами необходимыми для развития сотрудника.

Необходимо, чтобы предприятие знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе сотрудник может с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом человеческих ресурсов, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел человеческих ресурсов. Оценка проводится

периодически, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие предприятия стремятся разделить эти события) в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом человеческих ресурсов. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и предприятия в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам предприятия. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, абсентеизм, а так же ограничивает способность предприятия эффективно заполнять вакантные должности. В тоже время практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс предприятия в длительной перспективе.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен, прежде всего, на повышение эффективности предприятия в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед предприятием целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управления карьерой. Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьерой на предприятии, являются:

- текучесть персонала - сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе;
- продвижение в должности - сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе;
- занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками предприятия и принятыми со стороны;
- проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Таким образом, эффективная система управления карьерой персонала должна строиться на трех составляющих: карьерном плане предприятия, карьерном плане отдела человеческих ресурсов и карьерных ожиданиях самого работника. При этом успешная реализация карьерного плана возможна лишь в случае совпадения интересов всех сторон.

Социальная эффективность процесса управления карьерой в России в настоящий момент является одним из главных факторов увеличения результативности деятельности предприятия, а потому необходимо использовать в качестве методов достижения эффективной системы управления

карьерой персонала весь комплекс экономических и психологических наук, связанных с управлением персоналом.

Система планирования и управления развитием карьеры в нашей стране только начинает развиваться, поэтому требуется адаптация мирового опыта к российской действительности, разработка новых методов эффективного управления и их оценки.

3.2. Бюджетирование затрат на персонал как инструмент эффективного управления кадровым потенциалом предприятия

Назначение бюджетирования затрат на персонал

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджет – это финансовый план, охватывающий стороны деятельности предприятия, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам. Отчасти уже поэтому в высокоразвитых странах бюджет (финансового план) – это технология составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, а потому бюджетирование превращается в основу основ всех технологий внутрифирменного управления.

При этом в каждой компании может быть свое предназначение бюджетирования в зависимости, как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей.

Например, в качестве объекта выберем персонал предприятия и рассмотрим назначение бюджетирования затрат на персонал как инструмента эффективного управления кадровым потенциалом.

1. Бюджетирование как инструмент оперативного управления.

Впервые в отечественной литературе термин «бюджетирование» появился более 10 лет назад, продвигаемый на семинарах по корпоративному финансовому менеджменту компанией Сагана (г. Москва). Консультанты предлагали рассматривать бюджетирование исключительно как инструмент управления. Действительно, если на предприятии разработана система бюджетирования, то она используется, прежде всего, на оперативном уровне для обоснования оперативных решений по различным вопросам.

Что касается текущих бюджетов, связанных с персоналом, Сагана предлагала разрабатывать бюджеты прямых затрат на оплату труда (основных производственных рабочих) и включать оплату труда в состав комплексных бюджетов (общецеховых и управленческих расходов). Детализации относительно структуры фонда оплаты труда, влияния порядка и условий премирования на рост производительности труда и, как следствие, финансовых результатов предприятия в рамках бюджетирования не проводилось. В системе

бюджетирования, предлагаемой Capana, вопросы распределения прибыли, в том числе на текущее премирование, вознаграждение по итогам года, на финансирование затрат, связанных с развитием персонала и т. п., вообще не рассматривались.

Иллюстрацией такого подхода может служить система планирования персонала в рамках подсистемы оперативного управления в концерне «Mercedes – Benz», входящего в холдинг «Daimler – Benz». Потребность в кадрах определяется для выполнения производственных задач (т. е. параллельно с планированием затрат и выпуска) по временным, территориальным, количественным и качественным параметрам. Однако эта система служит базой для последующей разработки планов в отделах персонала (например, планов подготовки и набора кадров).

2. Бюджетирование как инструмент контроля. Если говорить о контроле, то никак нельзя обойти такой важный элемент бюджетирования, как нормирование труда и лимитирование расходов и инвестиций на персонал. Во многих современных российских компаниях нормированию труда не придают того значения, какое оно имело в планово регулируемой экономике. С одной стороны, это объективный процесс, обусловленный нестабильностью рынка и неопределенностью внешней среды, с другой, многие руководители не имеют представления о тех инструментах и методах нормирования трудозатрат, которые надо использовать при проектировании системы оплаты и вознаграждения и при обосновании мероприятий по сокращению операционного цикла.

Контроль численности работающих (в зависимости от хозяйственного развития) осуществляют бизнес – отделения и зарубежные общества концерна «Siemens». Об изменении численности вплоть до мест возникновения затрат по всем уровням иерархии отчитываются ежемесячно. При этом анализ и контроль проводится как в целом по персоналу, так и с использованием различных группировок (занятые полный и неполный рабочий день, студенты-практиканты и находящиеся на обучении, внутри страны и за рубежом). Рассчитываются абсолютные и относительные отклонения по сравнению с планом и тем же периодом прошлого года. Отчет сопровождается пояснениями к основным позициям и анализом причин изменений. Здесь особое внимание уделяется вопросам неполного рабочего дня, использования сверхурочных часов, простоев и текучести. Центральный отдел персонала планирует целевую структуру персонала – состав по образованию, квалификации и стажу. Это отправная точка в планировании финансирования обеспечения персоналом, его развития (например, планы обучения), формирования кадрового резерва.

3. Бюджетирование как инструмент реализации стратегии. Поскольку бюджетирование детализирует и конкретизирует путь к достижению целей предприятия, его часто рассматривают как направляющую силу. Особенно это актуально при росте бизнеса. В частности, инвестиционное бюджетирование

предназначено для того, чтобы эффективно управлять развитием предприятия. В его рамках затраты на персонал подразделяются на текущие (оплата труда персонала, вовлеченного в инвестиционный проект) и перспективные, связанные с обучением персонала и приобретением им навыков и компетенций, которые будут востребованы, а значит, окупятся лишь при освоении проекта. Еще на прединвестиционной стадии решаются такие задачи:

- определение потребностей в управленческом персонале на этапе инвестиций и на эксплуатационном этапе (численность и вознаграждение, увязанное с результатами реализации проекта, его окупаемостью и сроками);
- определение потребностей в производственном персонале на каждом этапе реализации процесса (численность и вознаграждение – текущее и по результатам работы);
- определение необходимого уровня квалификации персонала (затраты на оценку);
- разработка программы повышения уровня квалификации существующего персонала (финансирование обучения);
- необходимо (затраты на наем и адаптацию);
- разработка программы мотивации персонала и ее финансовое обоснование при осуществлении реструктуризации активной части основного капитала (бюджетирование мотивационного механизма).

Представление о бюджетировании как атрибуте финансового менталитета управляющих на предприятии свидетельствует о том, что HR-менеджеры должны мыслить на несколько ходов вперед (ну, или, хотя бы для начала, на один ход вперед). Это, в частности, касается удовлетворения потребности в персонале и соответствующих этому затрат на поиск и наем: если персонал «нужен еще вчера», то ни о какой минимизации затрат на поиск не может быть и речи, низкозатратные каналы поиска, как правило, быстрой отдачи не дают. Иное дело, если потребность актуализирована за несколько месяцев до того, как возникнет вакансия. В этом случае есть возможность использовать личные каналы, провести поиск внутри предприятия (за счет ротации внутриорганизационного резерва). При внедрении бюджетирования затрат на персонал могут возникать и определенные негативные факторы, которые будут мешать использованию бюджетного управления службой персонала.

Так, в одном акционерном обществе в процессе подготовки к сертификации по стандартам ИСО 9000, специалист по управлению качеством заявила внутреннему аудитору: "Обучения специалистов системам менеджмента качества проводить не надо! Мы воруют деньги из бюджета на разработку стандарта!". Этот бюджет в обществе был утвержден как сводный, без подразделения по направлениям расходования средств. И пришлось убеждать руководство акционерного общества в необходимости обучения персонала. Действительно, эти затраты окупались при внедрении системы менеджмента качества и были отмечены представителями предприятия, проводившей внешний аудит и сертификацию.

Иногда руководство предприятия просто не желает, чтобы их представления о «разумном» покрытии затрат на персонал стали прозрачными и понятными для других менеджеров и подразделений.

4. Бюджетирование как регламент. Если к бюджетам на предприятии относятся как к бумажкам, которые нужно написать к такому-то сроку и расписаться, то, конечно, ни о каком бюджетном управлении персоналом не может быть и речи. Бюджеты на персонал должны задавать правила игры на предстоящий период. Это касается не только утвержденного Положения об оплате труда на предприятии, но и бюджетов, связанных с финансированием соцпакета, в частности. Простое заполнение форм (шаблонов) таблиц не даст положительного эффекта, если эти затраты не обоснованы или если руководство подписало такой бюджет «с закрытыми глазами», не имея соответствующих источников покрытия затрат на персонал. Эти правила игры должны быть прописаны в соответствующих регламентах и неукоснительно выполняться.

5. Бюджетирование как образ жизни. Для того, чтобы бюджетирование в области персонала действительно давало нужный эффект и позволяло предприятию добиваться тех целей, которые оно ставит перед персоналом, директор по персоналу должен привыкнуть к тому, что нужно планировать и анализировать практически любой объект, которым приходится управлять. Иногда можно услышать возражение: «В управлении персоналом используются, прежде всего, мотивационные рычаги, как правило, основанные на психологических методах, поэтому нельзя все сводить к финансовым отношениям!». Но при этом как-то упускается из виду, что и все функциональные затраты на содержание службы управления персоналом, и совокупные затраты предприятия на рабочую силу требуют внимательного отношения не только со стороны финансовых служб, но и именно со стороны HR-специалистов. Ведь именно в их руках аккумулируются те дополнительные, зачастую ограниченные ресурсы, которыми располагает предприятие для дополнительного стимулирования и мотивации сотрудников.

К сожалению, сразу при внедрении общей системы бюджетирования этого чаще всего не происходит. Возможно, в силу того, что бюджет службы управления персоналом "сливают" в общеорганизационные управленческие расходы, либо затраты на развитие персонала не планируют заблаговременно, а осуществляют по мере необходимости. На самом деле, как показала практика, если менеджеры и сотрудники предприятия в ходе внедрения бюджетирования не осознают, что бюджетирование требует постоянных усилий, что его нельзя внедрить один раз, а нужно постоянно поддерживать, на предприятии не произойдет каких-либо существенных изменений и ощутимого эффекта. Этот психологический аспект очень важен. Естественно, всегда нужно действовать, выбирая приоритеты, вовлекая в систему бюджетирования те затраты на персонал, которые являются явными, не подвержены значительным

колебаниям, могут быть достаточно точно спрогнозированы на предстоящий период.

6. Бюджетирование как путь к успеху. Есть еще один аспект, на который следует обратить внимание при использовании системы бюджетирования в управлении персоналом. Если настраиваешься на что-то хорошее, если веришь в успех, то вероятность его достижения увеличивается. Естественно, одной только веры недостаточно, но это тоже важный элемент. Такая вера в успех бюджетирования должна исходить как от руководства предприятия, так и от ее подразделений. При этом бюджеты должны быть достаточно напряженными, но в то же время выполнимыми. Извините за тавтологию, без веры в выполнимость бюджетов их сложно будет выполнить. Хотя если эту веру подкреплять соответствующей системой мотивации и системой контроля, то вероятность выполнения бюджетов обязательно увеличится.

7. Бюджетирование как конкурентное преимущество. Конечно, нельзя не упомянуть о том, что наличие системы бюджетирования в целом увеличивает управленческий потенциал предприятия и является ее конкурентным преимуществом, а бюджетирование в области персонала способствует поддержанию конкурентоспособных человеческих ресурсов соответствующего качества. Бюджетирование входит в число 20 важнейших технологий нового века, при этом автоматизация процесса и его ведение в системе внутрикорпоративной сети позволяют синхронизировать процессы бюджетирования, увязывая между собой не только основные (финансовые) и операционные бюджеты, но и функциональные (вспомогательные) бюджеты, к которым относятся и бюджеты, связанные с персоналом. Это означает, что процесс бюджетирования сосредоточивается в той части предприятия, где принимаются бизнес – решения.

Как видно, бюджетирование затрат на персонал имеет много разнообразных назначений и применений. Реализации этого инструмента на предприятии рекомендуется делать в несколько этапов, на каждом из которых составляются разные виды бюджетов. Схема процессов бюджетирования затрат на персонал представлена на рисунке 3.7.

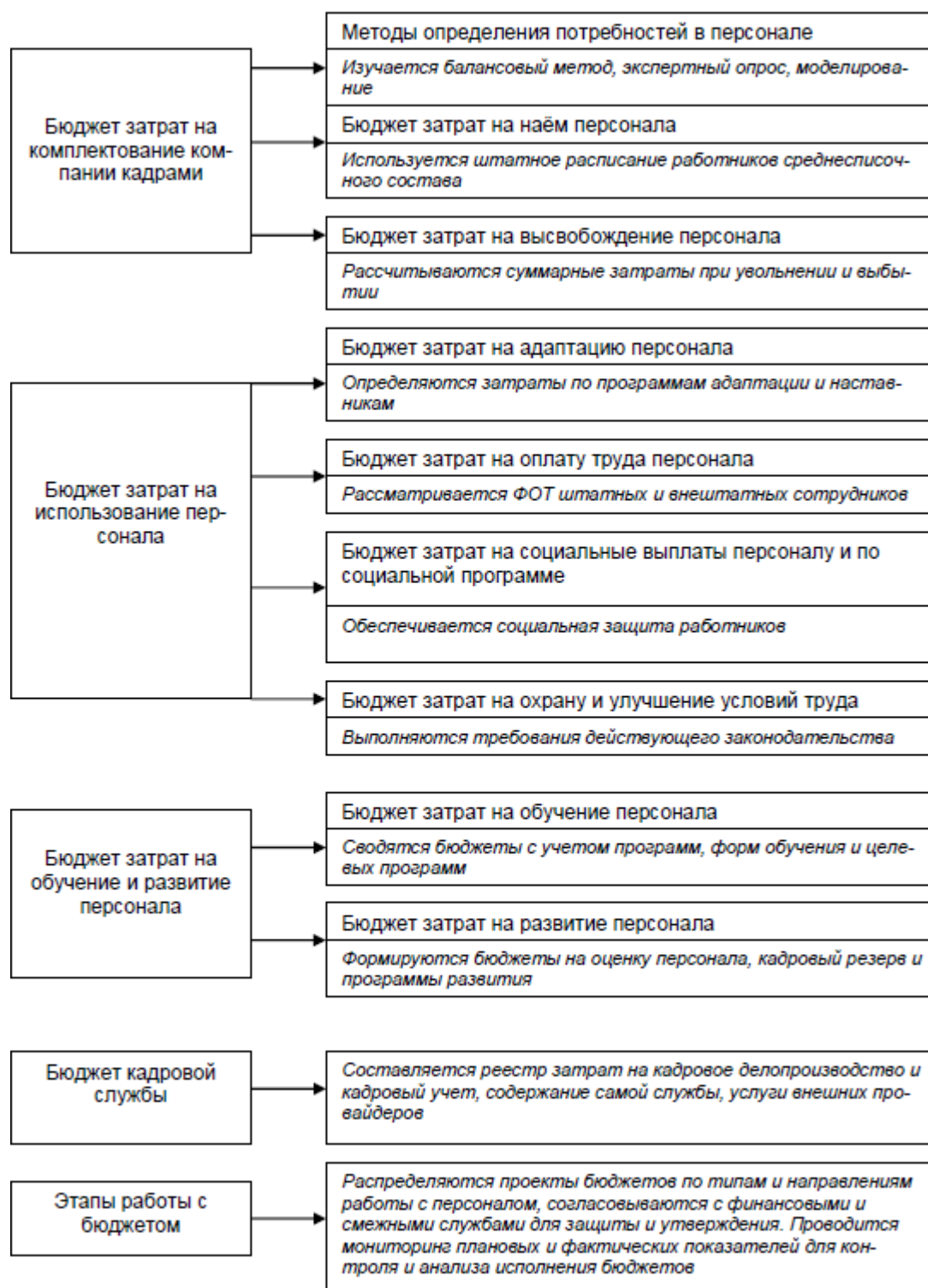


Рис. 3.7. Схема процессов бюджетирования затрат на персонал

Обосновывая значимость системы бюджетирования в области персонала, следует упомянуть еще об одном факторе нематериального характера, относящемся к деловой репутации предприятия. Если партнеры по бизнесу, кредиторы и потенциальные инвесторы будут знать, что на предприятии функционирует система бюджетирования не только для основных бизнес-процессов, но и в области персонала, они будут понимать, что предприятие

ведет социально ответственный бизнес, является современной и продвинутой, предполагает длительное время функционировать. Это означает, что с ней можно иметь партнерские отношения не только в настоящий момент, но и в перспективе.

Современное внутрифирменное бюджетирование рассматривается как управленческая технология, охватывающая все бизнес-процессы и ресурсы предприятия. В этой связи бюджетирование в области персонала включает:

- управленческий инструментарий (цели, индикаторы и показатели; состав и форматы бюджетов, их консолидация; связи с операционными и основными бюджетами);
- нормативно-правовое обеспечение (законодательные акты и локальные регламенты);
- организационное обеспечение (центры ответственности и места возникновения затрат на персонал, регламенты бюджетирования; распределение функций и ответственности в области управления персоналом; организационно-распорядительная и управленческая документация; автоматизация процессов бюджетирования с использованием сценарного анализа и текущим мониторингом исполнения различных бюджетов).

3.3. Классификация затрат на персонал при формировании бюджета

В процессе формирования бюджета затрат на персонал следует рассмотреть различные виды затрат на персонал в зависимости от их классификационных признаков, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Виды затрат на персонал в зависимости от их классификационных признаков

Классификационный признак	Вид затрат	Вид затрат на персонал
По функциям управления: Планирование	По срокам планирования: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.	Ежемесячные, ежеквартальные, ежегодные
	По степени охвата: плановые, фактические, незапланированные.	Плановые, фактические, незапланированные
Организация и координация	Общие	Постоянные, условно-постоянные
	Структурные (технологические, управленческие, коммерческие, заготовительные)	Управленческие
Стимулирование	Обязательное, поощрительное	Обязательное, поощрительное
Контроль	Контролируемые, неконтролируемые	Контролируемые, неконтролируемые
По местам возникновения	Основные и вспомогательное производство, цеха, структурные подразделения	Основные и вспомогательное производство, цеха, структурные подразделения
По степени управляемости	Нормируемые, ненормируемые	Нормируемые, ненормируемые
По экономическому содержанию	Калькуляционные статьи и экономические элементы	Калькуляционные статьи и экономические элементы
По способу отнесения к себестоимости	Прямые, косвенные	Прямые, косвенные
По отношению к объёму производства	Постоянные, переменные	Постоянные, переменные
По времени возникновения	Текущие, предстоящие, расходы будущих периодов	-
По видам продукции, услуг	Основные виды продукции, услуги, вспомогательная продукция, услуги	Основные виды продукции, услуги, вспомогательная продукция, услуги

При планировании и бюджетировании затрат на персонал директор (менеджер) по персоналу должен хорошо ориентироваться как в нормативно-методологической базе, так и в правильной терминологии состава затрат (рисунок 3.8).

Классификация кадрового планирования содержит:

- планирование потребности в персонале, которое включает оценку имеющегося (наличного) потенциала персонала и будущих потребностей в нем;
- планирование набора персонала;
- планирование сокращения и высвобождения персонала (численность, время, подразделения);

- планирование эффективного использования персонала через штатную расстановку;
- планирование затрат на персонал.

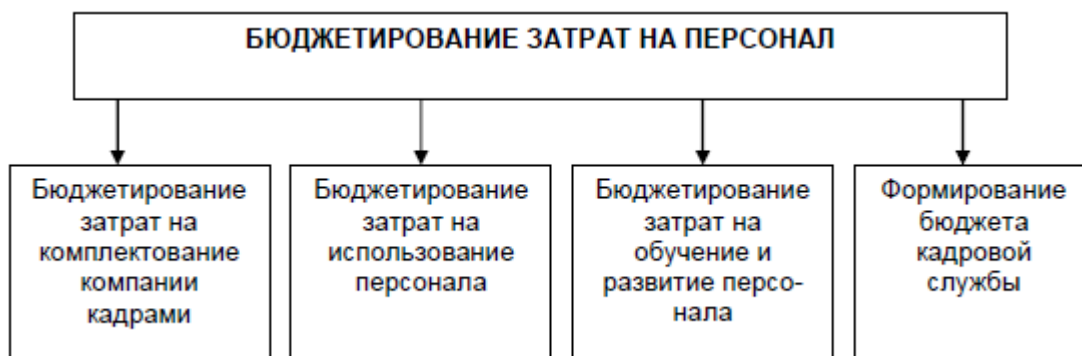


Рис. 3.8. Технология бюджетирования затрат на персонал

Классификация затрат на рабочую силу дана в постановлении Госкомстата РФ от 07.02.97г. «Об утверждении формы федерального государственного статистического наблюдения за составом затрат предприятий (организаций) на рабочую силу» и инструкция по ее заполнению (в редакции от 03.11.98г.).

К затратам на рабочую силу относятся:

- заработная плата;
- страховые взносы в социальные фонды;
- расходы, связанные с обеспечением работников жильем, оздоровительными мероприятиями;
- расходы, связанные с профессиональным обучением;
- расходы, связанные с культурно-бытовым обслуживанием;
- налоги, связанные с использованием рабочей силы и др.

Включению в состав затрат на рабочую силу (рисунок 19) подлежат следующие суммы:

а) оплата труда за отработанное время (прямая заработная плата):

1) заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время и по сдельным расценкам;

2) оплата специальных перерывов в работе;

3) комиссионные вознаграждения страховым агентам, работавшим по трудовому договору;

4) выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;

5) выплаты разницы в окладах при временном замещении;

6) оплата труда квалифицированных РСС (руководителей, специалистов и других служащих), освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки кадров и повышения квалификации работников;

б) доплаты за следующие факторы:

1) работа во вредных или опасных условиях труда или на тяжелых работах;

2) работа в ночное время;

3) профессиональное мастерство;

4) руководство бригадой;

5) многосменный режим работы;

в) премии и вознаграждения независимо от источников их выплаты;

г) выплаты и надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда, и за работу в пустынных, безводных местностях, высокогорных районах, РКС (районы Крайнего Севера) и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;

д) выплаты и надбавки:

1) ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;

2) доплаты за работу в выходные и праздничные дни;

3) доплаты за работу в сверхурочное время;

4) доплаты за совмещение профессий и должностей;

5) оплата работникам дней отдыха (отгулов), предоставленных в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ и пр.;

б) оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников компании по перечислению;

7) страховых взносов из заработной платы;

е) оплата за неотработанное время по вине администрации:

1) суммы, выплаченные за счет средств компании, за неотработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;

2) суммы, выплаченные, за счет средств компании работникам, находившимся в вынужденных отпусках по инициативе администрации;

3) оплата простоев не по вине работника;

4) оплата за время вынужденного прогула;

ж) оплата за неотработанное время:

1) ежегодных и дополнительных отпусков;

2) льготных часов подростков;

3) учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;

4) на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;

5) времени болезни работников за счет средств предприятия;

б) труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;

7) сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;

8) работникам – донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови;

и) единовременные поощрительные выплаты:

1) единовременные (разовые) премии независимо от их источников;

2) выплаты премии за содействие изобретательству и рационализаторству;

3) вознаграждения по итогам работы за год, годовые вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);

4) материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников;

5) дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;

6) денежные компенсации за неиспользованный отпуск;

7) стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;

8) другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков;

к) расходы на профессиональное обучение:

1) расходы по содержанию учебных заведений и помещений, находящихся на балансе предприятия или финансируемых ею в порядке долевого участия;

2) расходы на платное обучение работников в учебных заведениях;

3) стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения;

4) другие расходы по подготовке и переподготовке кадров;

л) расходы на культурно-бытовое обслуживание:

1) арендная плата за помещения для проведения учебных, культурно-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий;

2) расходы по содержанию столовых, библиотек клубов, спортивных сооружений, школьных учреждений объектов социально – бытовой сферы;

3) возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;

4) расходы на проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий, а также приобретение спортивной формы, спортивного инвентаря;

5) расходы на организацию кружков, курсов, клубов, народных университетов и пр.;

6) оплата путевок работниками членам их семей на экскурсии, путешествия, оплаты занятий в спортивных секциях и др.

Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором. Его нельзя также рассматривать как выражение недоверия по отношению к своим работникам. В рамках общего организационного контроля кадровый контроль выполняет задачу информационной поддержки кадрового планирования и направлен на эффективное использование персонала на предприятии, а также дает информацию для отчетности и позволяет документально подтверждать

соблюдение трудовых и социально-правовых норм. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой, — их результатов.

Функция контроллинга состоит в координации:

- планирования;
- контроля;
- информации.

Кадровый контроллинг предназначен для создания информационно-аналитической системы (ИАС), которая предназначена решить следующие задачи:

- поддержка кадрового планирования;
- проверка отдельных кадровых функций;
- составление регулярной кадровой отчетности;
- контроль за затратами на персонал;
- мониторинг ключевых показателей эффективности;
- обеспечение координации как к подсистемам управления персоналом (подбор, адаптация, мотивация и стимулирование, обучение и развитие персонала и пр.), так и по отношению к другим функциональным подсистемам компании (например, по отношению к управлению производством);
- анализ имеющейся информации для принятия кадровых решений;
- повышение гибкости в управлении персоналом за счет своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе и т.д.

3.4. Анализ затрат на комплектование компании кадрам

Процесс комплектования компании кадрами, как правило, носит постоянный характер и состоит из нескольких подпроцессов:

- планирование потребностей в персонале;
- наем персонала;
- высвобождение персонала;
- определение участников процесса формирования кадрового состава;
- определение трудозатрат на осуществление комплектования.

Бюджетирование затрат на комплектование компании кадрами предполагает составление бюджета затрат на наем персонала и бюджета затрат на высвобождение персонала, что тесно связано с мониторингом (регулярным анализом) других бюджетов затрат:

- на использование, обучение и развитие персонала;
- на создание, модернизацию и перепрофилирование производства (в производственной компании).

По методологическим особенностям планирование делится на стратегическое и текущее. Основным элементом и стратегического, и текущего планирования является выявление потребностей в трудовых ресурсах.

В основе стратегического планирования лежат характеристики внешнего окружения в будущем. Оно подразумевает:

- отслеживание тенденции развития персонала;
- определение стратегической потребности в трудовых ресурсах, возникающей в процессе реализации тех или иных производственных планов;
- определение долгосрочных потребностей в кадрах той или иной квалификации;
- выбор форм обучения и развития персонала и их финансирования.

В сфере управления персоналом текущее планирование конкретизирует и детализирует стратегический план, а также применяется в следующих ситуациях:

- увольнение;
- выход на пенсию;
- уход в декретные и творческие отпуска;
- текучесть кадров и т. п.

Основной особенностью текущего планирования является его оперативность, т.е. обеспечение готовности к быстрой реакции на небольшие изменения, фактически это планирование замещения выбытия трудовых ресурсов.

Текущее планирование связано со следующими факторами:

- оперирование данными, полученными на основе анализа краткосрочных потребностей предприятия, и характеристиками, отражающими колебания численности рабочей силы и представляющими собой лишь количественную его сторону;
- разработка мероприятий, направленных на привлечение с наименьшими затратами недостающего количества работников;
- отражение финансовых аспектов.

Наряду с достаточно понятными вопросами замещения выбывшего персонала (определение среднего уровня текучести кадров, количество выходов на пенсию и уходов в долгосрочные отпуска) используются специфические процедуры определения потребностей, отражающих развитие бизнеса. Именно этот аспект является наиболее сложным и интересным.

Существует множество методов определения будущих потребностей в персонале. Основными из них являются:

экстраполяция – метод планирования трудовых ресурсов, основанный на продлении в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и общую численность персонала (прежде всего, соотношение между объемом работ/услуг и среднесписочной численностью). Для успешного применения экстраполяции необходимо иметь в наличии данные мониторинга

определенных показателей и требуемые нормативы, которые можно будет использовать в дальнейших расчетах. При планировании необходимой численности следует учитывать ряд факторов (например, производительность труда);

балансовый метод очень близок к экстраполяции. Отличие заключается в том, что планирование персонала в данном случае осуществляется для нескольких связанных между собой видов деятельности на предприятии. Баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и по персоналу;

метод экспертного опроса используется для прогнозирования потребностей в трудовых ресурсах, прежде всего при переходе на новые технологии или при выпуске новых видов продукции. В качестве внутренних экспертов могут выступать менеджеры по персоналу, специалисты различных функциональных направлений и руководители бизнес – единиц (цехов, отделов, служб). Проводится опрос менеджеров компании, в ходе которого выясняется, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий и, если да, то в каком количестве. Менеджер сообщает, какие работники справятся с новыми заданиями, какие – нет, тем самым, предоставляя не только количественные, но и качественные характеристики персонала;

моделирование – метод, используемый для определения потребностей в рабочей силе в изменяющихся условиях. Процесс моделирования основывается на требованиях и особенностях технологических процессов (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги количеством и спецификой потоков информации и др.), а также на социотехническом подходе, учитывающем запросы производственной и социальной подсистем предприятия (обогащение труда, развитие персонала ротация кадров и др.).

В таблице приведен перечень информации, полезный при планировании рабочей силы. Эти данные позволяют проводить сравнение показателей различных структурных подразделений (служб, отделов цехов, бизнес – единиц) по годам или на данный момент времени.

Бюджетирование затрат на наем персонала в первую очередь опирается на сводное штатное расписание компании или штатные расписания РСС и рабочих. Это должно быть зафиксировано в Регламенте ведения штатного расписания. Согласно постановлению Госкомстата РФ от 05.01.04 № 1, предприятия всех форм собственности и видов деятельности должны вести штатные расписания. Рекомендуемая структура Регламента ведения штатного расписания:

1. Общие положения.
 - 1.1 Цель разработки и сфера применения Регламента.
 - 1.2 Регламентирующие законодательные акты.
 - 1.3 Порядок ввода в действие и изменения Регламента.
2. Формы штатных расписаний (сводного, РСС, рабочих).
3. Разработка и утверждение штатного расписания.

- 3.1 Структурные подразделения, ответственные за разработку штатного расписания.
- 3.2 Порядок утверждения штатного расписания.
- 3.3 Хранение штатных расписаний.
4. Порядок внесения изменений в штатное расписание.
 - 4.1 Подготовка проекта изменений.
 - 4.2 Порядок проведения согласований и устранения замечаний.
 - 4.3 Представление изменений на утверждение.
 - 4.4 Хранение историй об изменениях в штатном расписании.
5. Порядок ознакомления со штатным расписанием.

Основными способами привлечения кандидатов со стороны являются:

- размещение информации об открытых вакансиях в средствах массовой информации, ведущих городских или региональных специализированных изданиях, использование сайтов и баннеров и пр.;
- участие в ярмарках вакансий и днях выпускников в учебных заведениях;
- использование базы данных резюме кандидатов, которые в разное время обращались на предприятие с целью поиска работы;
- сотрудничество с кадровыми агентствами центрами занятости, рекрутинговыми компаниями, миграционными службами;
- информирование работающих сотрудников об открытой вакансии с целью привлечения их родственников или знакомых, коллег по предыдущим местам работы;
- взаимодействие с высшими учебными заведениями и другими образовательными учреждениями с целью привлечения молодых специалистов;
- взаимодействие со специализированными объединениями, клубами, профессиональными ассоциациями с целью привлечения их членов;
- через программы «Рабочая смена» и другие источники комплектования.

В производственных компаниях одним из документов, в котором отражаются затраты на создание новых и сохранение существующих рабочих мест является соответствующая смета затрат, которая отражает затраты по организации труда и охране труда.

Из такой сметы или нескольких таких смет (если на каждое вновь создаваемое место составляется отдельная смета) также формируется бюджет на наем персонала с учетом штатной расстановки и заявок на открытые вакансии.

3.5. Анализ затрат на использование персонала

Бюджетирование затрат на использование персонала решает следующие задачи:

- обеспечение текущего планирования;

- обеспечение координации и коммуникации между подразделениями предприятия, что позволяет обнаруживать наиболее узкие места в управлении персоналом и наметить направления оптимизации затрат на него;
- обоснование затрат предприятия на адаптацию и функционирование персонала, а также для эффективного управления фондом оплаты труда (ФОТ);
- создание информационно-аналитической системы (ИАС) для оценки и контроля планов предприятия при освоении бюджетов на использование персонала;
- повышение управляемости предприятия за счет оперативного контроля за выполнением планов и исполнением бюджетов.

Бюджетирование затрат на использование персонала базируется на разработке следующих бюджетов:

- бюджет затрат на адаптацию персонала;
- бюджет затрат на улучшение условий и охрану труда;
- бюджет затрат на оплату труда;
- бюджет затрат на социальные выплаты и по социальной программе.

При формировании затрат на использование персонала необходимо учитывать, что все затраты должны покрываться производительным трудом за счет стоимости, которую он принесет предприятию.

Можно выделить следующие виды затрат на персонал:

- затраты на адаптацию персонала;
- затраты на оплату труда;
- затраты на вознаграждение персонала;
- затраты на социальные выплаты персоналу;
- затраты на охрану и улучшение условий труда.

К затратам на адаптацию относятся затраты, которые несет работодатель в процессе адаптации своих работников. Адаптация — это взаимное приспособление работника и предприятия, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Выделяют два направления адаптации:

- первичная — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, выпускников учебных заведений различного уровня);
- вторичная — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим, физиологическим условиям труда;

социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний и навыков);

организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т. п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и в формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно – экономического механизма управления компанией с местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. У сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Еще одна важная специфическая сторона организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно – экономического характера).

На адаптационные затраты оказывают влияние следующие факторы:

- степень развития процесса профориентации профессионального образования;
- правильность проведения процедуры найма;
- размер предприятия, его организационная и функционально – штатная структура;
- морально-психологический климат на предприятии (в трудовых коллективах);

- характер работы, функции и обязанности (должностные), зоны ответственности;
- социально-демографические характеристики и свойства личности.

На основании сводных ведомостей из структурных подразделений, содержащих информацию об адаптационных мероприятиях, их участниках, временных рамках, периодах испытательных сроков и периодах адаптации, составляется бюджет затрат.

При бюджетировании затрат на оплату труда необходимо определить их источники и правила размещения. В частности, государство регламентирует порядок оплаты труда, работодатели определяют требования к компенсации за труд. Государственное регулирование оплаты труда предполагает законодательное установление норм оплаты труда, исполнение которых обязательно либо для предприятий, действующих на территории РФ, либо только для отдельных отраслей и профессиональных групп.

Государственное регулирование заработной платы осуществляется через следующие механизмы:

- применение обновленного ТК РФ, вступившего в силу с 24 июля 2015 года;
- использование тарифной системы оплаты труда, являющейся средством государственного регулирования заработной платы работников бюджетной сферы для работников других отраслей она носит только рекомендательный характер;
- тарифная система представляет собой совокупность нормативных материалов, с помощью которых устанавливается уровень заработной платы работников на предприятии в зависимости от квалификации работников (сложности работ), условий труда, географического расположения предприятия и других отраслевых особенностей. К основным элементам тарифной системы относятся тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники;

(МРОТ), который является государственной гарантией. Этот государственный норматив обязателен для всех предприятий независимо от формы собственности, видов деятельности, отрасли или территории. Принятый в РФ МРОТ является нижней границей стоимости неквалифицированной рабочей силы, определяется как денежные выплаты в расчете на месяц, которые получают работающие по найму лица за выполнение простых работ в нормальных условиях труда, и должен обеспечить нормальные условия для воспроизводства работников. Минимальная заработная плата может устанавливаться в разных формах: месячная или часовая минимальная ставка.

Основную нагрузку по возмещению затрат на персонал несут работодатели. На организационном уровне регулирование заработной платы включает все процедуры, механизмы организации заработной платы, разработанные самостоятельно. В частности, определяется размер средств,

идущих на оплату труда работников, выбираются системы и формы оплаты труда, разрабатывается сопровождающая документация.

Оплата труда в широком смысле — это та или иная форма вознаграждения за определенное количество и качество выполненной работы. Важную роль в организации оплаты труда играет правильный выбор форм и систем оплаты труда.

Консолидация бюджетов затрат структурных подразделений на оплату труда позволяет получить общий бюджет затрат предприятия на оплату труда.

Состав заработной платы:

- *тарифная ставка (оклад)* — фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых или должностных обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени;

- *заработная плата* — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, качества и условий выполняемой работы, коллективных и индивидуальных результатов труда, а также выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Доплаты и надбавки – это дополнительные выплаты работникам, которые начисляются им помимо заработной платы и включаются в систему оплаты труда. Согласно ст. 144 ТК РФ стимулирующие выплаты (премии, доплаты и надбавки) работодатель устанавливает самостоятельно с учетом мнения представительного органа работников. Они должны быть закреплены в локально-нормативных актах предприятия и в коллективном договоре.

Кроме того, надбавки и доплаты, действующие в компании, должны найти отражение в тексте трудового договора с работником (поскольку в новой редакции ст. 57 ТК РФ условия труда прямо названы обязательными для включения в трудовой договор).

Вопросы для самоконтроля

1. Типовые модели служебной карьеры персонала
2. Источники формирования кадрового резерва
3. Понятие деловой карьеры
4. Типы кадрового резерва
5. Типы перемещения работника
6. Модель карьеры «трамплин»
7. Модель карьеры «лестница»
8. Модель карьеры «змея»
9. Модель карьеры «перепутье»
10. Планирование и развитие карьеры персонала на предприятии
11. Планирование и управление развитием карьеры
12. Показатели, характеризующие управление развитием карьерой на предприятии
13. Бюджетирование затрат на персонал как инструмент эффективного управления кадровым потенциалом предприятия

14. Современное внутрифирменное бюджетирование
15. Классификация затрат на персонал при формировании бюджета
16. Классификация кадрового планирования
17. Кадровый контроллинг
18. Анализ затрат на комплектование компании кадрам
19. Методы определения будущих потребностей
20. Государственное регулирование заработной платы

Тестовые задания по теме 3

1. Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку, - это:

А) кадровый резерв предприятия

Б) потенциальные работники предприятия

В) уволенные работники предприятия

2. По виду деятельности группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых стратегических направлений инновационного развития предприятия (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий), которые могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру:

А) резерв развития

Б) резерв функционирования

В) не имеет отношения к резерву

3. По виду деятельности группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование предприятия. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру:

А) резерв развития

Б) резерв функционирования

В) не имеет отношения к резерву

4. Потребность в замещении должностей должна быть реальной — это принцип:

А) актуальности резерва

Б) соответствия кандидата должности и типу резерва

В) перспективности кандидата

5. Требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности — это принцип:

А) актуальности резерва

Б) соответствия кандидата должности и типу резерва

В) перспективности кандидата

6. Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья — это принцип:

А) актуальности резерва

Б) соответствия кандидата должности и типу резерва

В) перспективности кандидата

7.Программа по работе с резервом, которая включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов):

А) общая

Б) специальная

В) индивидуальная

8.Программа по работе с резервом, которая предусматривает разделение всего резерва по специальностям:

А) общая

Б) специальная

В) индивидуальная

9.Программа по работе с резервом, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности:

А) общая

Б) специальная

В) индивидуальная

ГЛОССАРИЙ

Абсентизм – количество самовольных невыходов на работу. Он рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение определённого периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период.

Адаптация – процесс приспособления человека к новой для него предметно-вещественной и социальной среде.

Активная политика занятости – совокупность организационных, правовых и экономических мер, проводимых государством в целях снижения уровня безработицы.

Анализ работы – определение наиболее существенных характеристик работы. Проводится для того, чтобы определить сложность работы, функциональные обязанности каждого работника и уточнить квалификационные требования к самим работникам.

Аттестация – один из видов деловой оценки персонала, это текущая периодическая, формализованная оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности.

Аудит персонала – периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, её анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования её трудового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.

Аутсорсинг персонала – передача на подряд (приобретение на стороне) части необходимых для жизнедеятельности предприятия функций, работ и компетенции.

Аутстаффинг (выведение персонала за штат) — одна из разновидностей кадрового аутсорсинга. Компания, использующая аутстаффинг, заключает договор с внешним исполнителем (провайдером), как правило, кадровым агентством. «Выводимые» работники переходят в штат провайдера.

Активная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Анализ человеческих ресурсов — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Ассессмент центр / Центр оценки (Assessment Center) метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик: упражнений, тестов, деловых игр, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявляются его профессионально важные качества.

Аудит человеческих ресурсов — система консультационной поддержки, аналитической оценки кадрового потенциала организации.

Аутплейсмент — специальная услуга кадрового агентства по организации процесса увольнения сотрудников компании.

Аутсорсинг — передача непрофильных функций организации стороннему подрядчику.

Аутстаффинг - вывод за штат компании имеющегося персонала и его дальнейшее юридическое оформление в фирме-провайдере (как правило, кадровом агентстве).

Безработные – лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поисками работы, были готовы приступить к работе.

Бюрократия — тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Высвобождение персонала – комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-правовой поддержке со стороны администрации увольняющихся сотрудников.

Внешняя среда — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в регионе, отрасли, предприятии и т.п. извне.

Гуманизация труда - создание условий труда, максимально благоприятных для человека, обеспечивающих свободное и разностороннее развитие работника.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Доктрина командного менеджмента — подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль и взаимопомощь.

Доктрина человеческих отношений — управленческий подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

Закрытая кадровая политика — характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение производится только из числа сотрудников организации.

Инновационный менеджмент - это система подготовки и принятия решений, направленных на формирование, поддержку и развитие инновационно-технического потенциала организации.

Кадровая информация — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

Кадровая политика — система взглядов, принципов и практических мероприятий организации, направленных на установление методов и форм кадровой работы во всех сферах деятельности.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Кадры — основной (штатный) состав работников конкретной организации.

Квалификационные требования — перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

Классическая школа управления — подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Коммуникации — способы, которые используются членами коллектива для передачи и получения сообщений.

Компетентность — обладание знаниями, опытом, способностями и информацией в конкретной области профессиональной или научной деятельности.

Корпоративный дух - гармония интересов персонала и организации.

Лизинг персонала — использование временного трудового ресурса для решения производственных задач организации.

Маркетинг персонала - управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах.

Менеджмент — деятельность субъекта, фирмы, направленная на достижение наилучших способов достижения целей организации.

Менеджмент стратегический — управленческая деятельность фирмы по выработке целей и политики, долгосрочных установок и ориентиров по укреплению позиций на рынке, принципиально новых направлений и т.д.

Миссия — цель деятельности организации, ориентированная на будущее.

Моббинг — «моральное преследование» работника, его травля в организации.

Неформальная организация — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Обратная связь — реакция на сообщение, которая помогает отправителю источника информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Обучающая организация — это тип современной организации, в которой обучение рассматривается как непрерывный процесс, нацеленный на подготовку всех работников к инновациям, изменениям, обновлению.

Организационная культура — совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений и норм поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Планирование — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Планирование потребностей в человеческих ресурсах — начальная стадия кадрового планирования; процесс, направленный на определение потребностей в трудовых ресурсах и разработку мероприятий по удовлетворению этих потребностей за счет внутренних и внешних источников.

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Прогнозирование — метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Развитие человеческих ресурсов - непрерывный процесс улучшения качественных характеристик человеческого потенциала (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников) для реализации стратегий организации и усиления ее конкурентных преимуществ.

Рекрутинговые агентства кадровые агентства, занимающиеся поиском, отбором и наймом персонала на вакантные должности организаций заказчиков.

Система менеджмента качества (СМК) - это скоординированная и взаимосвязанная деятельность по эффективному привлечению и использованию организационных ресурсов для постоянного улучшения деятельности и повышения конкурентоспособности организации.

Система обратной связи — в управлении — любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Социальное партнерство — особый тип социально-трудовых отношений, основанных на интеграции интересов основных субъектов (работодателей и наемных работников), с целью разрешения между ними противоречий путем достижения согласия и взаимопонимания.

Стратегический менеджмент - одна из функций управления(менеджмента), которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий

инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегия — программа, план, генеральный курс, всесторонний план достижения целей в любой области деятельности.

Стратегия управления персоналом — генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет реализации и развития ее трудового потенциала с учетом изменений состояния внешней среды.

Тренинг — систематический процесс изменения поведения работников в направлении улучшения возможностей достижения целей организации.

Управление персоналом (УП) — деятельность, направленная на каждодневное оперативное управление человеческими ресурсами организации.

Управление человеческими ресурсами (HRM) — стратегическое планирование и управление человеческими ресурсами организации, которое способствует наиболее эффективному использованию людей для достижения организационных и личных целей.

Человеческие ресурсы профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества.

Человеческий капитал капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, знаний, опыта.

Школа научного управления — первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

Школа поведенческих бихевиористических наук — концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению или повышая тем самым их эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Балынская, Н.Р., Витик, С.В., Риттер, И.В., Коптякова, С.В. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда. – СПб.: Инфо-да, 2014. – 143 с.
2. Балынская, Н.Р., Зиновьева, Е.Г. Анализ процесса развития кадрового потенциала муниципального предприятия трест «Водоканал» // Вопросы управления. – 2018. – № 1 (50). – С. 91–99.
3. 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.
4. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Анализ использования информационно-коммуникационных технологий в органах муниципального управления // Муниципалитет: экономика и управление. – 2019. – № 1 (26). С. 16-24.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Управление развитием сферы детского отдыха в системе дополнительного образования в региональном разрезе // Вопросы управления. 2019. № 1 (56). С. 215-226.
9. Бигеев, В.А., Кретьева, А.О., Баландина, Т.А., Коптякова, С.В., Слющенков, Д.С. Оценка перспективы вакуумной обработки стали в ЭСПЦ ПАО «ММК» // Теория и технология металлургического производства. 2019. №2(29). С. 23-28.
10. Васильева, А.Г., Гафурова, В.М., Коптякова, С.В. Оптимизация структуры финансового капитала компании: методический подход // Наука Красноярья. –2017. – Т. 6. – № 3-2. – С. 111–116.
11. Васильева, А.Г., Зиновьева, Е.Г. Оценка эффективности управления финансовой устойчивостью муниципального образования: методолого-инструментарный аспект // Экономика и менеджмент систем управления. – 2017. – №1 (23). – С. 10–16.
12. Васильева, А.Г., Зиновьева, Е.Г. Разработка и теоретическое обоснование комплексного методологического и инструментального подхода к оценке эффективности управления финансовой устойчивостью муниципальных

образований // Информационные технологии моделирования и управления. – 2017. – Т. 105. – №5 – С. 320–327.

13. Васильева, А.Г., Зиновьева, Е.Г. Совершенствование управления налоговыми доходами бюджетов «вторых» городов субъектов Российской Федерации (на примере г. Магнитогорск) // Экономика и управление: теория, методология, практика: сб. материалов XII междунар. науч.-практ. конф. – Уфа: Изд-во ООО «Аэтерна», 2017. – С. 79–82.

14. 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.

15. Зиновьева, Е.Г. Коэффициентный анализ бюджетного потенциала муниципального образования // Современные тренды развития стран и регионов – 2017: материалы Межд. науч.-практ. конф. Тюмень: Изд-во: Тюменский индустриальный университет, 2018. – С. 176–179.

16. Зиновьева, Е.Г., Коптякова, С.В., Усманова, Е.Г. Комплексный подход к оценке эффективности функционирования системы ипотечного кредитования в российской федерации // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 2. С. 54-62.

17. Зиновьева, Е.Г. Проблемы и перспективы развития моногородов // Экономические, социальные и правовые исследования: сб. научных трудов. – Магнитогорск, 2010. – С. 32–35.

18. Зиновьева, Е.Г. Оценка финансовой устойчивости местных бюджетов (на примере г. Магнитогорска). – Raleigh, North Carolina, USA: Open Science Publishing, 2018. – 121 p.

19. Зиновьева, Е.Г. Понятие финансовой устойчивости как характеристика местного бюджета // Новый университет. Серия Экономика и право. – 2015. – №11(57). – С. 21–24.

20. Зиновьева, Е.Г., Акулова, И.С., Усманова, Е.Г. Модель циклического развития предприятия как инструмент познавательного процесса // Современная наука: теоретические, практические и инновационные аспекты. – Ростов-на-Дону, 2017. – С. 57–88.

21. Зиновьева, Е.Г., Сысоева, С.В. Теоретический анализ структуры предприятия // Научная жизнь. – 2009. – № 2. – С. 53.

22. Коптякова, С.В. Исследование социально-экономических процессов на рынке труда [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ», 2017.

23. 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.

24. Коптякова, С.В. Новые подходы к формированию системы управления персоналом в современных экономических условиях: монография /

С.В. Коптякова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2016. – 119 с.

25. Коптякова, С.В. Финансовая глобализация как условие и фактор развития банковской системы // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2011. – № 3 (31). – С. 223–225.

26. Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г., Шкурко, Н.С. Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО "ММК-Информсервис" // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 2 (27). С. 47-56.

27. 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.

28. Коптякова, С.В., Абилова, М.Г. Экономика труда: учеб. пособие. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. – 238 с.

29. 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.

30. 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.

31. Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Кадровая политика государства и организации [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ», 2019.

32. Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие. - Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2019.

33. Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Регулирование современных социально-экономических отношений [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ», 2019.

34. Коптякова, С.В., Щербак, Я.А. Состояния системы управления социально-трудовыми отношениями в условиях монопрофильных городов // Художественная культура и трансформация индустриального менталитета в условиях моногорода Сб. науч. тр. Всероссийской научной конференции. К 85-летию МГТУ им. Г.И. Носова. Под ред. Жилиной В.А. 2019. С. 49-58.

35. Костина, Н.Н., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Теория нечётких множеств как метод управления интеграционными рисками на предприятиях чёрной металлургии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – №3. С. 48-58.

36. Лимарев, П.В., Зиновьева, Е.Г., Васильева, А.Г. Информационный продукт с нулевой стоимостью: определение и классификация // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 11–13.

37. Лимарев, П.В., Зиновьева, Е.Г. Исследование потребности предприятия – участника информационного рынка в информационном продукте активного спроса // Управленческий учет. – 2016. – № 2. – С. 52–58.
38. Майорова, Т.В., Коптякова, С.В. Оценка и аттестация персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ», 2017.
39. Майорова, Т.В., Коптякова, С.В. Мотивация и вовлечение персонала в процесс корпоративного обучения // Экономика и политика. 2019. № 1 (13). С. 34-37.
40. Финансовое управление развитием экономических систем: монография / А. Г. Васильева, И. Б. Дзюбенко, В. В. Завадская, Е. Г. Зиновьева, Ч. Р. Кулуева, А.Н. [и др.]. – Книга 13. – Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2016. – 358 с.
41. 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.
42. Vasileva A.G., Koptyakova S. V, Pavluhina M. V, Akulova I., Khakova G., Salyaeva T.V. Improvement of inter-budget relations as a direction to increase the financial stability of single-industry towns of the russian federation // Espacios. – 2017. – Т. 38. – № 51. – С. 33.
43. Vitik S.V., Koptyakova S.V., Balynskaya N.R. Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise // International Business Management. – 2016. – Vol.10. – pp. 408–415.
44. Votchel L., Vikulina V., Zinovyeva E. Entrepreneurial Capacity Of Individual As A Strategic Resource Of Modern Development // Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism (SCTCGM 2018), 2019. Vol. 58. pp. 846–851.
45. Ivashina N.S., Kuznetsova M.V., Zinovieva E.G., Litovskaya Y.V. Developing the system of evaluating risks of metallurgy enterprises taking into account the synergistic approach // 3rd BEM International Conference on Education, Sociology and Humanities (BEM-ESH 2018). August 14-16, 2018. Reykjavik, Iceland. Vol. 12 of Advances in Business and Finance. P. 225 – 232.
46. 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. – Т. 20. – № 4A. – С. 308–322.
47. Koptyakova S.V., Zinovyeva E.G., Maiorova T.V. Development and deployment of automated electronic document management system in municipal units // Journal of Physics: Conference Series. 2019. Vol. 1333. № 072034.
48. Limarev, P.V., Limarev Y.A., Zinovyeva E.G., Usmanova E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Т. 6. – № 5 S2. – С. 489–494.
49. Limarev, P.V., Limareva, Yu.A., Zinovieva, E.G. Comprehensive

approach to research of the consumer market in montygorods of the Russian Federation // Advances in economics, business and management research: proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018), 2019. – Vol. 47. – P. 1056–1059.

50. Zinovyeva, E.G., Koptyakova S.V. Integrated assessment of sanitary and epidemiological safety management efficiency of the population in Industry – based cities in the Russian Federation // Advances in economics, business and management research: proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018), 2018. – Vol. 47. – P. 512–516.

51. Zinovieva, E.G., Koptyakova, S.V. Prospects for the banking sector development within the conditions of international financial globalization in the Russian Federation // Globalization and its socio-economic consequences, 2018. – PP. 1951–1958.

52. Zinovieva, E.G., Kuznetsova, M.V., Dorfman, T.V., Limareva, J.A. Study of external and internal factors affecting enterprise's stability // Advances in Systems Science and Applications. – 2016. – T. 16. – № 1.

53. Zinovieva, E.G., Koptyakova, S.V. Assessment of integration risks for metallurgical enterprises using the fuzzy set method // CIS Iron and Steel Review. 2019. T. 17. C. 58-64.

54. Zinovieva, E.G., Koptyakova S.V., Ibragimova O.V. Russia's external debt: trends and management features in the context of modern globalization // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS Conference: SCTCGM 2018 - Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism, 2019. – C. 853–860.

55. Zinovieva, E.G., Kuznetsova, M.V., Ivashina, N.S., Votchel, L.M., Vikulina, V.V. Development of an integrated approach to the assessment of the mortgage lending system functioning efficiency in the Russian Federation // Challenging the Status Quo in Management and Economics, 2018. – PP. 283–293.

56. Zinovyeva E.G., Koptyakova S.V., Balynskaya N.R., Stepashkov P.Y. Assessment of monitoring efficiency for the state of sanitary and epidemiological well-being of the population of metallurgical monocities // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2019. – Vol. 350. – №012050.

Учебное текстовое электронное издание

**Балынская Наталья Ринатовна
Коптякова Светлана Владимировна
Зиновьева Екатерина Георгиевна
Дремов Владимир Владимирович**

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

1,69 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2020 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