

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

М. Е. ЦИБАРЕВА

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

САМАРА
Издательство Самарского университета
2020

УДК 331(075)
ББК 65.240я7
Ц561

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Н. М. Т ю к а в к и н;
д-р экон. наук, проф. И. В. К о с я к о в а

Цибарева, Марина Евгеньевна

Ц561 **Кадровый менеджмент:** учебное пособие / *М.Е. Цибарева.* – Самара: Издательство Самарского университета, 2020. – 100 с.

ISBN 978-5-7883-1493-8

Рассмотрены цель, задачи, принципы, формы и методы кадрового менеджмента как системы управления человеческими ресурсами. Главная цель учебного пособия – раскрытие основ кадрового менеджмента, ознакомление с его методологией, категориями и понятиями, создание теоретической и практической базы для самостоятельной деятельности в различных организациях. Приведены модели деловых игр и краткий словарь справочник.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.03 Управление персоналом, а также для бакалавров, магистров, специалистов, преподавателей, менеджеров и бизнесменов, исследующих вопросы в области менеджмента человеческих ресурсов.

Подготовлено на кафедре управления человеческими ресурсами.

УДК 331(075)
ББК 65.240я7

ISBN 978-5-7883-1493-8

© Самарский университет, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Содержание «менеджмента человеческих ресурсов» и цель «кадрового менеджмента»	8
1.2 Цикл «кадрового менеджмента»	11
1.3 Основы развития современной организации	12
1.4 Предмет кадрового менеджмента и уровни управления.....	18
1.5 Направления и методы управления кадрами	21
1.6 Современные концепции управления персоналом.....	22
Резюме	26
Вопросы и задания для повторения	28
Деловая игра	28
ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	38
2.1 Основы кадровой политики предприятия	38
2.2 Кадровое планирование	39
2.3 Прогнозирование в управлении персоналом	41
2.4 Планирование численности и состава работников.....	44
2.5 Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран	47
2.6 Управление персоналом на предприятиях Японии.....	50
Резюме	53
Вопросы и задания для повторения	54
ГЛАВА 3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	55
3.1 Управление человеческими ресурсами: общие положения.....	55
3.2 Цели и задачи управления человеческими ресурсами	57
3.3 Функции управления человеческими ресурсами.....	58
3.4 Занятость и безработица населения: общие положения	59
3.5 Источники обеспечения промышленных предприятий и организаций персоналом	61

3.6 Комплектование штата в других странах.....	62
Резюме.....	62
Вопросы и задания для повторения.....	63
Деловая игра.....	64
ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	69
4.1 Кадровый потенциал.....	69
4.2 Анализ качественного состава кадров.....	69
4.3 Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления.....	71
Резюме.....	74
Вопросы и задания для выполнения.....	75
Деловая игра.....	75
ГЛАВА 5 УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ.....	81
5.1 Эффективность управления человеческими ресурсами.....	81
5.2 Показатели эффективности кадровой работы.....	84
5.3 Оценка состояния текучести кадров как способ управления кадровой эффективностью.....	86
Резюме.....	92
Вопросы и задания для повторения.....	93
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	94

ПРЕДИСЛОВИЕ

Содержание кадрового менеджмента как части системы управления организацией необходимо увязывать с понятием «менеджмента».

Термин «менеджмент» определяет одно из направлений современной экономической науки, связанное с созданием, планированием и реализацией плана развития предприятия, организации, фирмы с целью максимизации потенциала компании, создания устойчивой системы управления предприятием, способствующей развитию общества в условиях повышения уровня жизни людей и сохранения окружающей природы.

Термин «менеджмент» является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Кадровый менеджмент – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития организации. *Кадровый менеджмент* основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.

«Менеджмент человеческих ресурсов» – подход в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал,

который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.

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

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

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инжене-

ров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Менеджер по кадрам обеспечивает рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, предполагает достижение целей организации при минимуме издержек и максимуме эффективности в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации персонала.

Учебное пособие состоит из пяти глав, описывающих цели, задачи, принципы, способы и методы кадрового менеджмента.

Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Содержание «менеджмента человеческих ресурсов» и цель «кадрового менеджмента»

Под термином «менеджмент человеческих ресурсов» понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина и, хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных:

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

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е годы XX столетия. В одной из статей американского социолога Р. Майлза модель «человеческие отношения» противопоставлялась модели «человеческие ресурсы» (это две модели, возникшие в процессе изучения фактора труда). Р. Майлз говорит о том, что в модели «человеческие отношения» основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели же «человеческие ресурсы» сотрудники рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование.

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

ции и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из «реагирующей» политики превращается в активную стратегию, которая высшим звеном менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы и специальные функциональные менеджеры – управляющие персоналом.

Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

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

Широкое употребление термина «управление человеческими ресурсами» позволяет глубоко изучить роль человека и персонала в организации. Часто используют похожие по смыслу термины «управление персоналом» и «кадровый менеджмент». Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая гибкая форма против централизованной бюрократической) и т.п.

Таблица 1. Подходы к управлению персоналом

Классический подход к управлению – «менеджмент»	Подход кадрового менеджмента
<ul style="list-style-type: none"> – человек как фактор производства; – человек как статья расходов; – кадровая политика как нечто второстепенное; – кадровая политика – дело административных служб; – отсутствие системы кадрового менеджмента; – минимальные расходы на обучение; – жесткая регламентация исполнителей; – мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний; – краткосрочный горизонт планирования; – преимущественно учетные и технические функции кадровых служб. 	<ul style="list-style-type: none"> – человек как фактор реализации политики предприятия; – человек как источник доходов; – кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость; – проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб; – научно обоснованный кадровый менеджмент; – расходы на обучение определяются по критерию «стоимость – выгода»; – разная степень свободы в организации труда; – сочетание экономических и морально-психологических стимулов; – жизненный цикл человеческих ресурсов; – преимущественно аналитические и организаторские функции кадровых служб.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных компаний кадровых подразделений в службы человеческих ресурсов. При значительном различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерной чертой организации работы с персоналом в рамках новой концепции является интеграция кадровыми службами всех аспектов управления

человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла – от найма на работу до пенсионных выплат.

«Менеджмент человеческих ресурсов» – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации. Менеджмент человеческих ресурсов – это более высокая стадия работы с персоналом. Цель менеджмента человеческих ресурсов – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании. Люди становятся предметом корпоративной стратегии, частью инвестиций фирмы.

1.2 Цикл «кадрового менеджмента»

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

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

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

Организация комплектования производства кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной

профориентационной работы, найма и отбора персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации. Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье основное направление кадрового менеджмента – формирование стабильных производственных коллективов.

Единственный способ успешно осуществить все перечисленные мероприятия – задействовать собственный персонал. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, приемы найма и отбора работников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка работников и их деятельности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является главным условием обеспечения результативности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники.

1.3 Основы развития современной организации

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

Проблемы развития организации особенно актуальны в настоящее время, когда на экономическое развитие оказывают влияние информационные технологии, доступность ресурсов, экологическая обстановка.

Понятие «*организация*» включает наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют ее структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности.

Организацию рассматривают с двух сторон. С одной стороны, *организация* – это пространственно-временная структура производственных факторов, которая позволяет получить максимальные по величине качественные и количественные результаты в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства. Также *организация* рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Целенаправленное развитие организации – это, прежде всего, совершенствование ее экономической, правовой и социальной составляющей структуры управления. Особое место в этом развитии принадлежит специальным механизмам планирования, подбора, подготовки и формирования кадров различных категорий и уровней управления.

Наиболее известными западными теориями организации производства являются теории Ф. Тейлора и А. Файоля, а также современных исследователей проблем управления Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др. Работы Ф. Тейлора, как известно, относятся к концу XIX – началу XX века. Его система исходит из учета производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории – упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, осуществляющих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства, следящих за соблюдением трудовой дисциплины.

В основе теории А. Файоля лежит принцип организации предприятия как единого целого. Ученый формулирует 14 основных положений: распределение функций; авторитет; дисциплина; единство в руководстве и в управлении; премирование; подчинение интересов; централизацию; иерархию; порядок; справедливость; постоянство персонала; инициативу и единство персонала.

Теории Ф. Тейлора и А. Файоля относятся к классическим теориям организации. Неоклассические теории исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в обществе. Для них характерны такие основные моменты: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие.

Основой современных теорий организации, вытекающих из теории систем, служат четыре функциональных принципа: приоритет функции достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в ней. Наиболее полно современная теория представлена у Г. Хикса и Р. Джулета. По их мнению, основными ее характеристиками являются системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

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

типа управленческих структур: линейная, функциональная и комбинированная (штабная).

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

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

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

При формировании *оптимальной структуры* управления необходимо определять количество структурных подразделений, не-

посредственно подчиняющихся одному руководителю, так как возможности человека к восприятию информации, ее переработке и принятию решений ограничены. Общее количество самостоятельных структурных подразделений и отдельных работников (C_d), подчиняющихся непосредственно директору предприятия или другому линейному руководителю, можно рассчитать по формуле

$$C_d = 7,78 + 0,00019 \times P_{mn}$$

где P_{mn} – общее количество промышленно-производственного персонала.

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

Также применяются нормы управляемости для руководящих должностей:

- при значительном объеме нестандартных работ, требующих высокой квалификации сотрудников – 5-7 чел.;
- в подразделениях с устоявшимся стандартизированными процедурами – 10-12 чел.;
- для стандартизированных типовых работ (управление рабочими в цехах и т.п.) – 15-17 чел.

Количество управленцев по функциональным обязанностям можно рассчитать по данным табл. 2.

Таблица 2. Определение количества функциональных управленцев

Характеристика функциональных обязанностей руководителей и их подразделений	Расчетная формула количества работников аппарата управления по функциям управления
1	2
Общее (линейное) управление основным производством	$K_y = 23,6615 + 0,0011 \times M_p + 0,029 \times K_{np}$
Стандартизация и сертификация продукции, технологических процессов и других элементов производства	$K_{ст} = 0,05 \times (K_{нов} + K_{отк})$
Подготовка производства	$K_{снп} = 1,85 + 0,0051 \times K_{np}$
Организация труда и заработной платы	$K_{оптмиз} = 11,2142 + 0,0031 \times K_{ннн}$
Оперативное управление основным производством	$K_{оп} = 12,07160,0286 \times K_{np} + 0,523 \times \mathcal{U}_{сн}$
Технико-экономическое планирование	$K_{нзо} = 5,015 + 0,0006 \times K_{ннн} + 0,0006 \times M_p$
Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	$K_{бух} = 3,9603 + 0,0013 \times M + 0,0045 \times K_{ннн}$
Комплектование и подготовка кадров	$K_{ок} = 2,2129 + 0,0012 \times K_{ннн}$
Охрана труда	$K_{оштмб} = 1,1 + 0,0062 \times M_p$
Общее делопроизводство и хозяйственное руководство	$K_{д} = 1,7883 + 0,0019 \times K_{ннн} + 0,0002 \times \mathcal{D}$

Пояснения к условным обозначениям в табл. 2:

K_y – общее количество руководителей разного уровня;

M_p – количество рабочих мест в основном производстве;

$K_{пр}$ – количество рабочих основного производства;

$K_{ст}$ – количество работников служб стандартизации и сертификации;

$K_{нов}$ – число работников, занятых разработкой и внедрением новых технологий и оборудования;

$K_{отк}$ – число работников отдела технического контроля;

$K_{спп}$ – количество работников службы подготовки производства;

$K_{отиз}$ – количество работников отдела оплаты труда;

$K_{ппп}$ – общее количество промышленно-производственного персонала;

$K_{оп}$ – численность работников отдела технического обеспечения производства;

$Ч_{си}$ – численность самостоятельных структур подразделений предприятия, ед.;

$K_{пэо}$ – количество работников планово-экономического отдела;

$K_{бух}$ – количество работников бухгалтерии и финансового отдела;

M – численность наименований, типоразмеров и артикулов материалов, полуфабрикатов, закупленных изделий, ед.;

$K_{ок}$ – количество работников службы подготовки кадров;

$K_{оттгб}$ – количество работников отдела охраны труда и технической безопасности;

K_d – количество работников отдела делопроизводства и хозяйственного обслуживания.

1.4 Предмет кадрового менеджмента и уровни управления

Управление кадрами – многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе ком-

плексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

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

Системный подход отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

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

Управление кадрами представляет собой *комплексную систему*, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. *Кадры* представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры.

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

К кадрам управления относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы:

а) руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители – директора заводов, начальники цехов, мастера и т.д.);

б) специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и др.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители – начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т.п.);

в) вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления – сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.).

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей звеньев: низового (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), среднего (руководители предприятий и организаций, их заместители) и высшего (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их

заместители). Графически уровни управления можно представить в виде схемы, где может прослеживаться некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.

1.5 Направления и методы управления кадрами

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6 Современные концепции управления персоналом

Можно обратить внимание на так называемую *«Теорию Z»*. Она была разработана исследователем из Калифорнийского университета В. Оучи. Данная концепция управления персоналом базируется на интерпретации японского опыта менеджмента на предприятиях.

Концепция управления персоналом – теория Z, базируется на системе пожизненного найма, практикуемой в Японии и не слишком популярной на Западе. Работник, придя на предприятие, к примеру, сразу после окончания вуза, постепенно овладевает необходимыми профессиональными знаниями, после чего у него исчезает необходимость переходить к другому нанимателю. Одним из основных критериев исчисления зарплаты сотрудника становится его стаж.

Специфика концепции управления персоналом, базирующейся на теории Z, в том, что вокруг работника предприятия создается особое социальное окружение: оно занимается его «воспитанием», стимулирует его осваивать новые знания, а также обеспечивает человека стабильной зарплатой. Взамен предприятие будет ожидать от человека полной лояльности, самоотдачи, качественной и добросовестной работы.

Подобная концепция системы управления персоналом имеет важное преимущество: если в компании удастся создать подобную атмосферу, при которой каждый сотрудник будет старательно выполнять свои задачи, то необходимость в контроле и жесткой регламентации бизнес-процессов отпадает. В свою очередь, работник будет иметь осязаемое пространство для свободы действий. Он сможет оптимизировать свой труд наилучшим образом – так, чтобы достичь самых выдающихся производственных показателей.

Другая концепция управления персоналом – *«Теория человеческого капитала»*. Она предполагает, что предприятие должно «инвестировать» в работника с тем, чтобы он впоследствии окупил соответствующие расходы. Подобные вложения могут выражаться как в повышении уровня его зарплаты, так и в обеспечении получения человеком новых знаний и навыков – например, в ходе дорогостоящих обучающих программ. В контракте между работодателем и сотрудником могли прописываться некие условия «возврата инвестиций» – в виде отработок либо иных обязательств.

Вместе с тем данная концепция управления персоналом организации, как оказалось, не всегда может быть применима. Дело в том, что многие должности на предприятии трудно представить в виде «инвестпроекта» и рассчитать, тем самым, необходимые «вложения». Равно как и прописать в контракте условия «возврата» капитала на базе четких, прозрачных для самого работника критериев.

Системные модели управления персоналом – «*Четырехмерная модель*» Бира и Спектора, исследователей из Гарвардской школы бизнеса. Основная идея здесь – запуск особого механизма коммуникаций между менеджерами и подчиненными. Основные его компоненты: направленность рабочей силы, организация труда, а также система зарплатных компенсаций.

На базе системных подходов сформирована теория организационного развития. Ее специфика в рассмотрении наемного сотрудника как субъекта системы. Особенность данной концепции управления персоналом – в организации непрерывной работы.

Исследователи Гелбрейт и Натансон выработали *теорию управления персоналом в соответствии со стратегией бизнеса*. Менеджмент фирмы должен реализовывать 4 базовых направления активностей: подбор, оценка, вознаграждение и развитие, с учетом бизнес-подходов и целей управления, что определяет приоритеты фирмы в хозяйственной деятельности.

Концепция человеческих ресурсов предполагает использование труда как комплексного ресурса, позволяющего решать широкий круг производственных задач и способного заменять многие другие факторы производства – например, капитальные (финансовые).

Фирмы, имеющие в распоряжении одинаковое количество специалистов на одних и тех же должностях и при схожих расходах на трудовые компенсации, могут показывать разные результаты в части экономической рентабельности просто потому, что в одной организации управление «человеческими ресурсами» осуществляется более эффективно.

Среди отечественных менеджеров широкое применение получили теории, связанные с обеспечением личностных коммуникаций с персоналом. Их сущность заключается в изучении потребностей и интересов работников фирмы, которые могут быть обусловлены как социальными факторами, так и психологическими особенностями конкретного сотрудника. Задействовав личностный подход, менед-

жер – вне зависимости от того, какие именно он реализует концепции и методы управления персоналом – сможет выяснить, прежде всего, какова мотивация работника решать производственные задачи, за счет каких факторов человек может быть готов к более интенсивным трудовым вложениям на благо предприятия.

Получила распространение *теория выживания организации* в условиях «структурного сдвига». В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом «смертность» предприятий падает.

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

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

На эффективность управления персоналом и организацией оказывают сильное влияние, в том числе такие факторы как индивидуальные психологические характеристики работников, виды и качество применяемых социальных коммуникаций, сложившаяся корпоративная культура.

В последнее время в США и европейских странах с учетом японского опыта разработаны различные модели управления, в центре внимания которых находится человек.

Кадровая политика в организациях будущего, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности организации определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников.

В связи с появлением новых концепций управления персоналом предъявляются новые требования к формированию *профессиональных качеств будущих менеджеров по кадрам*, в частности требуется целенаправленность, масштабность, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации и др.

Резюме

1. *Кадровый менеджмент* – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития организации.

2. *Менеджмент человеческих ресурсов* – система организационно взаимосвязанных экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эф-

эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

3. *Организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Организация имеет устойчивые составляющие системы, которые образуют ее структуру. Целенаправленное развитие производства – это целенаправленное совершенствование экономической, правовой и социальной составляющей структуры организации.

4. Все организации осуществляют горизонтальное и вертикальное разделение труда, создавая службы, отделы, подразделения, которые представляют собой структуру управления организации. Управление необходимо для координации решения задач организации.

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

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

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

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

Вопросы и задания для повторения

1. Назовите в чем особенность двух понятий «менеджмент» и «управление».
2. Назовите сходство и различие двух понятий «кадровый менеджмент» и «менеджмент человеческих ресурсов».
3. Назовите основные принципы классических и современных концепций управления. В чем их различие?
4. Назовите основные структуры управления производством и их характерные особенности.
5. Чем обусловлено и зачем нужно управление персоналом и управление организацией?
6. Кратко опишите три основных уровня управления.
7. Назовите основные требования, предъявляемые к современному менеджеру.
8. Опишите три основные составляющие системы кадровой работы на производстве.
9. Назовите аспекты и методы управления персоналом.

Деловая игра

Анализ организационной структуры управления предприятия

Цели деловой игры

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

Исходная информация

Объект анализа – машиностроительный завод с индивидуальным производством, структура управления которым приведена в табл. 3.

Таблица 3. Структура управления предприятием

Директор предприятия				
Главный инженер		ЦБух, ОК, ПО, ОТК, ЮБ, служ- ба АСУП, ПЭО, ООТиЗП	Зам директора по производству Начальник ПДО	Зам директора по общим вопросам
Бюро КС УКП, ОТБ	ОТГ (инструментальный цех), ЭТО (ремонтно-механический цех – РМЦ), ЦЗЛ		Цеха 1-4, литейный цех	ОМТС, ОВК, ФСБ, ХО Транспортный цех

Сокращения:

Отдел главного конструктора (ОГК).

Отдел главного технолога (ОГТ).

Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗП).

Энерготехнический отдел (ЭТО).

Отдел технического контроля (ОТК).

Планово-экономический отдел (ПЭО).

Производственно-диспетчерский отдел (ПДО).

Центральная бухгалтерия (ЦБух).

Финансово-сбытовое бюро (ФСБ).

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС).

Отдел кадров (ОК).

Отдел внешней комплектации (ОВК).

Отдел технической безопасности (ОТБ).

Центральная лаборатория (ЦЗЛ).

Первый отдел (ПО).

Отдел капитального строительства (ОКС).

Хозяйственный отдел (ХО).

Бюро КС УКП (комплексная система управления качеством продукции).

Служба АСУП (автоматизированная система управления производством).

Юридическое бюро (ЮБ).

Структура управления и определяющие ее факторы

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

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

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

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

Аппарат управления предприятия (без учета руководства) состоит из 20 подразделений (распределение численности приведено в табл. 4).

Таблица 4. Штатное расписание

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

Структура организации является формой разделения труда в сфере управления, активно воздействует на процесс функционирования системы управления и ее дальнейшее развитие: чем совершеннее структура аппарата управления, тем эффективнее воздействие управления на процесс производства, рациональнее процесс функционирования системы управления. Структура аппарата управления должна быть оптимальной (когда устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней управления), гибкой и простой. Она должна обеспечивать экономичность управления. Суть этого требования заключается в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

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

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. В отделах сосредоточено около 3/4 всех инженерно-технических работников, служащих и исполнителей предприятия. Поэтому, прежде всего, следует учитывать организационные условия, при которых целесообразно создавать отдел, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Согласно существующим методическим рекомендациям одним из таких условий является минимальная численность работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность работников, как правило, составляет 10 человек, для бюро – 7; для конструкторских и технологических

подразделений: в отделе – 21, в бюро – 16 человек. При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения, как правило, не создаются; рекомендуется назначать старших и младших специалистов.

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

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

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

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

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

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

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

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

Учебная группа разбивается на малые группы (команды), определяются состав команд и руководители проектов. Учебная группа получает необходимую учебную документацию.

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

1. Согласно приведенным далее данным определить, какие подразделения соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро, а какие не соответствуют и поэтому должны быть реорганизованы (см. табл. 4).

2. На основе приведенных выше формул определить состав должностных категорий для аппарата управления данного предприятия и отклонение по каждой категории в целом, полученные данные свести в табл. 5. Проанализировать данные табл. 5.

Таблица 5. Сравнение расчетной и фактической численности служащих

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

3. Рассчитать должностные категории работников – менеджеры в рамках каждого подразделения (табл. 6). Проанализировать данные табл. 6.

Также рассчитать должностные категории работников – исполнители в рамках каждого подразделения (табл. 7). Проанализировать данные табл. 7.

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

Проведя укрупнение отдельных подразделений за счет ликвидации других, выполнить соответствующие расчеты, а их результаты свести в табл. 8, 9 по менеджерам.

Таблица 6. Расчетная и фактическая численность должностной категории «менеджеры» по подразделениям (без учета руководителей)

№ п/п	Наименование подразделения	Численность работников фактическая, чел.	В том числе			
			Заместители начальников		Начальники бюро	
			норматив	фактически	норматив	фактически
1	ОГК	31		1		4
2	ОГТ	69		1		6
3	ООТиЗ	12		1		-
4	ЭМО	9		1		-
5	ОТК	8		1		-
6	ПЭО	16		1		1
7	ПДО	19		2		1
8	ЦБух	16		1		-
9	ОМТС	11		-		1
10	ОВК	9		1		-
11	ХО	9		-		-
Всего		209		10		13

Таблица 7. Расчетная и фактическая численность должностной категории «исполнители» по подразделениям (без учета руководителей)

№ п/п	Наименование подразделения	Численность работников фактическая, чел.	В том числе			
			Старшие исполнители		Исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически
1	ОГК	31		8		18
2	ОГТ	69		21		41
3	ООТиЗ	12		4		7
4	ЭМО	9		3		5
5	ОТК	8		2		5
6	ПЭО	16		5		9
7	ПДО	19		7		9
8	ЦБух	16		4		11
9	ОМТС	11		1		9
10	ОВК	9		-		8
11	ХО	9		-		9
Всего		209		55		131

Таблица 8. Численность работников управления укрупненных подразделений по категориям «менеджеры»

№ п/п	Наименование подразделения	Численность работников, чел.	В том числе			
			Заместители начальников		Начальники бюро	
			норматив	фактически	норматив	фактически

Объединение же части отделов внесет изменения в численность объединенных отделов, и это потребует повторного расчета их должностных категорий.

Тоже самый анализ провести по исполнителям, результат записать в табл. 9.

Таблица 9. Численность работников управления укрупненных подразделений по категориям «исполнители»

№ п/п	Наименование подразделения	Численность работников, чел.	В том числе			
			Старшие исполнители		Исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически

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

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

Подведение итогов деловой игры

Каждый руководитель проекта докладывает о проделанной работе, отмечая:

– какие подразделения не соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро и должны быть реорганизованы;

– результаты анализа состава должностных категорий согласно данным табл. 5;

– результаты анализа нормативной и фактической численности по каждому подразделению согласно данным табл. 6 и табл. 7;

– предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с нормативами численности работников в отделах и бюро (табл. 8 и табл. 9). Здесь важно уточнить подходы каждой команды к анализу содержания работы каждого подразделения.

Очень важно, чтобы слушатели при анализе структуры управления отошли от сложившихся подходов и инструкций. Следовательно, нужны новые, более прогрессивные подходы и более гибкие структуры управления предприятием. На основе обсуждения предложенных проектов разрабатывается окончательный вариант организационной структуры управления предприятием.

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

2.1 Основы кадровой политики предприятия

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и др.) и своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т.д.). Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Задачи кадровой стратегии – поднимать престиж предприятия, исследовать атмосферу внутри предприятия, анализировать перспективы развития потенциала рабочей силы в данном регионе, обобщать и предупреждать причины увольнений с работы и др.

Составными частями разработки кадровой стратегии предприятия являются:

– планирование потребности в кадрах – организационный анализ, анализ существующих должностей, потребность в новых должностях и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников;

– обучение и повышение квалификации – повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы на местах, ротация по должностям, заграникомандировки, стажировка, самообразование и др.;

– система регулирования – целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (рабочие династии), планирование служебного роста;

– оплата труда – общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др.

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

2.2 Кадровое планирование

Важнейшее средство управления системой работы с кадрами на производстве и основное звено всего хозяйственного механизма – *планирование*, к которому в современных условиях предъявляются высокие требования.

Теоретической основой планирования кадровой работы являются правительственные решения по вопросам социально-экономической политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров.

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Основные виды планирования – долгосрочное, перспективное и текущее.

Долгосрочное планирование охватывает период 10-15 и более лет, перспективное – 5 лет, текущее – до одного года. *Долгосрочное планирование* обычно имеет форму целевых комплексных про-

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

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

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

Принципы системы планирования и прогнозирования:

- единство экономики и политики;
- научный характер планирования и прогнозирования;
- сбалансированность между ресурсами и потребностями;
- сочетание отраслевого и территориального подходов к планированию;
- комплексный и системный подход к разработке планов.

Обязательные показатели системы планирования кадровой работы:

- численность кадров по категориям и должностям;
- удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих;
- затраты на содержание работающих;
- количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных учебных заведениях;
- численность кадров в резерве управления;
- количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического количества учебных мест к плановому в процентах);
- оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп;
- потери рабочего времени от нарушений трудовой дисциплины, и др.

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

2.3 Прогнозирование в управлении персоналом

Предшествующая стадия планирования – прогнозирование. Прогнозирование применяется для предвидения изменения структуры и динамики кадровой работы на основе анализа прошлого и настоящего.

Прогнозирование строится на основе переработки необходимой информации. Основные этапы прогнозирования:

– *ретроспекция* – изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 10–15 лет);

– *диагноз* – определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования. Прежде всего выявляются тенденции в развитии структуры кадров, определяются пути совершенствования кадровой работы, цели прогнозирования и круг кадровых задач, подлежащих решению;

– *выбор метода* – наиболее ответственный этап в прогнозировании кадровой работы. Методы могут быть формализованными и неформализованными: в первом случае используется аппарат математической статистики, во втором – экспертные оценки и предложения качественного характера на основе последних достижений науки и практики в области подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров;

– *прогноз* – предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве.

Кадровое прогнозирование включает показатели как количественные, так и качественные.

Прогнозирование *количественных показателей* кадровой работы на следующий период можно проводить с помощью среднегодовых темпов роста по формуле

$$\bar{T} = \left(\frac{t_1}{t_0} + \frac{t_2}{t_1} + \dots + \frac{t_{n1}}{t_{n0}} \right) / n,$$

где \bar{T} – средний темп; t_1, t_2, t_n – соответствующий период; n – количество периодов.

Затем определяем прогнозное значение исследуемого показателя по формуле

$$ПА_i = A_{i-1} * \bar{T},$$

где $ПА_i$ – прогнозное значение исследуемого показателя; A_{i-1} – значение исследуемого показателя за предыдущий период.

Данный метод расчета прогноза дает сильную погрешность, поэтому для ее снижения рекомендуется использовать метод определения среднегодовых темпов через среднеквадратичное отклонение, следующая формула:

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{t_1}{t_0} \times \frac{t_2}{t_1} \times \dots \times \frac{t_{n1}}{t_{n0}}}.$$

Прогнозирование *качественных показателей* кадровой работы на следующий период можно проводить с помощью методов: балансовый метод планирования; метод сравнительного анализа; метод экспертных оценок; системный анализ; моделирование; экономико-математические методы.

Например, балансовый метод планирования заключается в установлении динамического равновесия между трудовыми ресурсами, с одной стороны, и их распределением в соответствии с потребностями производства – с другой. Методы системного анализа используются в основном при разработке программ развития кадровой работы на длительную перспективу и предусматривают изучение и описание принципов работы системы управления кадрами на производстве; анализ особенностей важнейших компонентов системы, их взаимосвязей и взаимозависимостей; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем управления кадрами; перенос по определенным признакам свойств имеющейся модели управления кадрами на свойства изучаемой системы. Экспертные оценки представляют собой особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов и определяются на основе суждений, высказанных экспертами (научными работниками и специалистами-практиками).

Таким образом, современная экономика требует составления планов и прогнозов кадровой работы.

2.4 Планирование численности и состава работников

Главной формой планирования и организации деятельности предприятий является план экономического и социального развития. При планировании экономического и социального развития предприятие определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты.

При укрупненных расчетах *общая потребность* предприятия (объединения) в кадрах рассчитывается по формуле

$$П = \frac{O_n}{B},$$

где $П$ – общая потребность в кадрах; O_n – объем производства; B – выработка на одного работающего.

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

Общая потребность в специалистах и служащих определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени автоматизации управления и с учетом типовых штатных расписаний. Общая потребность в специалистах представляет собой сумму численности специалистов и дополнительной потребности в них и рассчитывается по формуле

$$P_c = Ч_c + P_{\partial},$$

где P_c – общая потребность в специалистах; $Ч_c$ – численность специалистов на предприятии на начало планируемого периода; P_{∂} – дополнительная потребность в специалистах.

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

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

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

$$P_{\partial} = P_{пл} \times K_{в},$$

где P_{∂} – дополнительная потребность в кадрах; $P_{пл}$ – общая потребность в специалистах на планируемый период; $K_{в}$ – среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков.

По периоду планирования различают текущую дополнительную и перспективную потребность в специалистах.

Текущая дополнительная потребность в специалистах – это необходимая их численность в базисном году. Этот показатель является основой для планирования перспективной потребности.

Перспективная потребность в специалистах определяется на период 10 и более лет. Рассмотрим существующие методы расчета перспективной потребности в специалистах.

Для определения потребности в специалистах на период до 5 лет используется *штатно-номенклатурный метод*, который основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием.

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

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

$$P_c = K_n \times Ч_c,$$

где P_c – общая потребность в специалистах; $Ч_c$ – численность специалистов на предприятии на начало планируемого периода (за год); K_n – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Универсальным и наиболее надежным методом расчета перспективной потребности в специалистах является *нормативный*, предполагающий разработку специальной методики расчета норма-

тивов численности руководящих работников и служащих, которые обеспечивают оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, организации, предприятия с учетом их организационно-технических условий.

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

$$H_{ч} = \frac{Ч_c}{П_{мэ}},$$

где $H_{ч}$ – норматив численности специалистов с высшим образованием; $Ч_c$ – численность специалистов на предприятии; $П_{мэ}$ – значение выбранного технико-экономического показателя деятельности предприятия.

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

2.5 Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран

По мнению зарубежных специалистов, важными аспектами прогнозирования использования рабочей силы на предприятии следует считать *фирменную кадровую политику*, разработку этапов планирования потребности в специалистах различного профиля.

Фирменная кадровая политика должна осуществляться после *структурного анализа* профессионально-квалификационного состава персонала. Структурный анализ персонала базируется на уровне уровня квалификации, возрастного состава, продолжительности трудового стажа работников, соотношения количества мужчин и женщин, занятых на предприятии.

Другим важным элементом кадровой политики фирмы является определение *эффективности использования рабочего времени* в течение трудового дня, коэффициента текучести рабочей силы и др. Действенными средствами обеспечения притока рабочих кадров могут служить проведение конкурсов среди желающих занять вакантные места и выделение стипендий способным студентам университетов и колледжей.

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

Следует учитывать, что корпорация (фирма) не изолирована от общества. Поэтому выявление потенциальных возможностей общества в отношении использования человеческих ресурсов является важным условием кратко- и долгосрочного планирования фирменной кадровой политики. В этой связи необходимо постоянно анализировать прогнозы занятости в своей стране и на международном рынке рабочей силы.

Современный прогноз структуры кадров и рабочего времени в развитых странах предполагает, что в XXI столетии в результате

компьютеризации производственных процессов ожидается существенное уменьшение доли «синих воротничков» в общей численности занятости.

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

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

Зарубежные исследователи обращают внимание на трудности взаимопонимания между высшим руководством фирмы и специалистами по управлению персоналом, которые порой вынуждены ограничиваться пассивной позицией в подготовке важнейших стратегических решений, успех которых во многом определяется данными о персонале фирмы. Для предоставления такой информации и повышения роли специалистов по управлению персоналом в подготовке важных стратегических решений предлагается наладить регулярное информационное обеспечение управленческого персонала фирм с помощью мини-докладов. Рекомендуются такая тематика мини-докладов: вопросы увольнения персонала (в том числе предстоящие увольнения работников по возрасту); обобщенные данные

о сверхурочных работах и связанных с ними издержках; сведения о несовершенстве системы оплаты труда; данные о подготовке и переподготовке кадров, о текучести кадров в различных отделениях фирмы и др.

В американских компаниях деятельность кадровых служб по управлению персоналом строится на основе так называемого *анализа работ*. О требуемой для этого квалификации говорит содержание такого анализа: работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в фирме виды работ, которые выполняются рабочими, служащими заводоуправлений, отделов сбыта, руководителями подразделений и участков.

Описание работ состоит из двух частей. В первой определены обязанности исполнителя: что он должен делать с различного рода данными (собрать, рассортировать, проанализировать, сравнить и т.д.) и людьми (руководить, инструктировать, убеждать, оказывать какие-либо услуги, вести переговоры и т.д.); какими методами он должен выполнять работы, с помощью каких машин и оборудования и какими материалами, предметами и т.д. Во второй части описания работ устанавливаются требования к исполнителю: образование, опыт, ответственность, необходимость взаимоотношений со служащими компании и внешних организаций, руководства и надзора, физические и умственные усилия, условия труда.

На основе описанных работ составляются спецификации (должностные инструкции, аналитические карты, профиограммы и др.). Эффективность выполнения работниками задач, определенных ими в спецификациях работ, оценивается путем аттестации.

2.6 Управление персоналом на предприятиях Японии

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

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

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

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

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

Поступающий в фирму должен пройти все ступени должностной иерархии, начиная с самой нижней (курьер, рабочий) и постоянно переходя из подразделения в подразделение. Считается, что это помогает работнику, достигшему соответствующего уровня, осознавать и учитывать интересы и потребности всех сотрудников фирмы. Кроме того, система постепенного продвижения и ротации кадров формирует высококвалифицированных специалистов широкого профиля, компетентных практически во всех областях деятельности фирмы. Этому же способствует и отсутствие жесткой регламентации должностных обязанностей – для каждого работника устанавливается только «ядро» его функций и предоставляется свобода творчества в выборе форм и методов их выполнения при четкой постановке общей конечной цели.

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

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

Все трудящиеся Японии защищены гарантированным уровнем доходов, который в качестве минимальной заработной платы составляет основную часть базовой ставки работника. Минимальная заработная плата устанавливается в префектурах на основе минимального потребительского бюджета и дифференцируется в зависимости от возраста работников, их семейного положения и других социальных факторов.

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

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

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

Единых нормативных материалов по тарификации работ и работников в Японии не существует. В каждой фирме специальный

работник-исследователь на все работы заполняет тарифно-квалификационную карту (модель) с подробным описанием сложности и условий их выполнения, а также требований к кадрам. Указанные требования оцениваются в баллах.

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

Резюме

1. Проблемы управления существуют главным образом в сфере работы с персоналом. Управление кадрами предприятия является неотъемлемой частью всей его хозяйственной политики.

2. *Кадровая политика предприятия* – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по формированию и использованию рабочей силы.

3. В целом процесс планирования человеческих ресурсов состоит из трех этапов: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Такая программа должна предусматривать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, которые необходимы для реализации целей организации.

4. *Основные виды планирования* – долгосрочное (на 10–15 и более лет), перспективное (на период 5 лет) и текущее (на период до одного года).

5. *План работы с персоналом* на предприятии содержит три основных раздела: мероприятия по совершенствованию кадрового состава организации; мероприятия по подготовке и повышению квалификации персонала; мероприятия по воспитанию и развитию персонала.

6. *Процесс прогнозирования кадровой работы* предусматривает четыре этапа: ретроспекцию, диагноз, выбор оптимального метода, прогноз. Основные методы планирования и прогнозирования – балансовый метод, сравнительный анализ, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование.

7. Для расчета перспективной потребности в специалистах и руководящих кадрах основными являются такие методы: штатно-номенклатурный; расчета коэффициента насыщенности; нормативный.

Вопросы и задания для повторения

1. Дайте определение кадровой политики предприятия и кратко опишите ее стратегический и оперативный аспекты.

2. Назовите составные части разработки кадровой стратегии предприятия.

3. Перечислите функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом.

4. Дайте определения кадровой потребности: общей и дополнительной, текущей и перспективной.

5. Опишите составные элементы расчета потребности в дополнительных кадрах.

ГЛАВА 3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1 Управление человеческими ресурсами: общие положения

Управление человеческими ресурсами – подход в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.

Управление человеческими ресурсами связано с динамикой всех аспектов внешней среды деятельности предприятия и требует интегрированного подхода. Управление человеческими ресурсами охватывает управленческие решения, касающиеся взаимоотношения организации и работников. Это означает, что управление персоналом связано со стратегией бизнеса. Поэтому управление человеческими ресурсами ставит своей конечной целью повысить результативность предприятия и удовлетворить потребности сотрудников.

Управление человеческими ресурсами отличается от традиционного понятия «управление кадрами» сильной интеграцией со стратегией бизнеса. Управление человеческими ресурсами может повлиять на результаты предприятия тогда, когда развитие карьеры, отбор и прием сотрудников на работу, мотивация, аттестация, тренинг, партнерство наемных работников, менеджеров и др. объединены в единую программу развития предприятия, которая позволяет достигнуть ее стратегических целей.

Управление человеческими ресурсами – более широкое понятие, включающее в себя следующие составляющие:

- подход к человеку как к главному фактору реализации целей организации;
- подход к человеку как к источнику доходов и статье инвестиций;

- анализ потребностей организации в человеческих ресурсах;
- анализ ситуаций с человеческими ресурсами во внешней по отношению к организации среде;
- формирование человеческих ресурсов организаций;
- создание системы взаимодействия работников, их взаимоотношения.

Управление человеческими ресурсами – это меньший контроль над сотрудниками, большая мотивация и стимуляция труда.

Сотрудник не является объектом каких-то применяемых к нему строгих правил и норм. Он лично ответственен за свои результаты труда, успехи и достижения, он сам должен следить за тем, реализует ли он те цели, которые сам себе поставил.

Инвестирование в человеческие ресурсы предприятия приносит предприятию доходность, которая может быть намного выше в случае осуществления инвестиций в основные фонды или землю.

Трудовые ресурсы – это люди трудоспособного возраста, как занятые, так и не занятые в хозяйственной деятельности. До 2018 г. в России трудоспособный возраст у мужчины был от 16 до 60 лет, у женщин от 16 до 55 лет. С 2020 г. вступает в силу Пенсионная реформа от 2019 г., согласно которой трудоспособный возраст мужчин увеличится до 65 лет, у женщин до 60 лет.

Трудовой коллектив – это группа людей, работающих на одном предприятии, объединенная общими целями и принципами работы.

Разграничим понятия трудовые ресурсы, персонал компании и кадры.

Трудовые ресурсы – это совокупность всех людей, работающих на предприятии. *Персонал компании* – это все люди, работающие по найму, за исключением руководства. *Кадры* – это работники, официально числящиеся в штате. Для простоты данные понятия объединяют в одно – персонал, характеризующийся численностью и структурой.

Численность – это количество сотрудников, которые заняты или должны быть заняты на данном предприятии. Численность может быть плановой (нормативной) и списочной (фактической). Категории списочной численности работников:

– постоянные: принятые на предприятие без ограничения срока работы или по контракту на срок более одного года;

– временные: принятые на предприятие на срок до двух месяцев или с целью замещения отсутствующего работника на период до четырех месяцев;

– сезонные: устроенные на сезонную работу на срок до шести месяцев.

Структура персонала включает в себя классификацию по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

3.2 Цели и задачи управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему управления кадрами, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов предприятия.

Цели управления формированием человеческих ресурсов:

– своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующими кадрами;

– создание условий для максимальной реализации способностей работников и достижения целей организации.

Задачи управления формированием человеческих ресурсов:

– прогнозирование и планирование потребности в работниках;

– анализ спроса и предложения на рынке труда;

– привлечение, подбор и отбор кадров;

– адаптация вновь прибывших работников;

– подъем эффективности выполняемых работ;

– повышение качества деятельности работников;

- повышение качества деятельности организации в целом;
- рост уровня жизни работников;
- совершенствование систем мотивации;
- развитие инициативности и новаторства.

Сущность *управления формированием трудовых ресурсов* заключается в предоставлении работникам возможности получения и повышения образования, ротации кадров и делегировании полномочий, планировании и развитии карьеры и другом. Система управления человеческими ресурсами расширяет функции отдела кадров, что требует от его работников обширного спектра знаний в сферах производства, экономики, психологии, юриспруденции и др. направлениях. Управление развитием человеческих ресурсов приобретает все большее значение.

3.3 Функции управления человеческими ресурсами

К *основным функциям* управления человеческими ресурсами относятся:

1. Планирование – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.
2. Набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Оценка трудовой деятельности – разработка методов оценки деятельности и доведение их до работника. Определение заработной платы и дополнительных льгот в целях привлечения, найма, мотивации и удержания необходимых работников.
5. Адаптация и социализация – профессиональная ориентация и социальная адаптация как введение нанятых работников в организацию, развитие у них понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает признание.

6. Обучение – разработка и осуществление программ обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.

7. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта через ротацию.

8. Формирование кадрового резерва.

9. Подготовка, переподготовка руководящих кадров, управление карьерой – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководителей.

3.4 Занятость и безработица населения: общие положения

Занятость – это не противоречащая конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход). При этом гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду и осуществлять любую, не запрещенную законодательством деятельность, в том числе не связанную с выполнением оплачиваемой работы (воспитание детей, ведение домашнего хозяйства, учеба с отрывом от производства, общественная деятельность).

Административное принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, за исключением случаев, предусмотренных законодательством. Государство обеспечивает проведение политики содействия продуктивной и свободно избранной занятости, направленной на создание условий для реализации права граждан на труд.

Государственная политика в области занятости населения базируется на принципах: добровольности труда, равных возможностей на труд, социальной защиты граждан, деятельности профсоюзов и др.

Занятое население:

– граждане, работающие по найму, в том числе выполняющие работу за вознаграждение в течение полного либо неполного рабочего дня (недели), а также имеющие оплачиваемую работу, подтвержденную соответствующим договором (контрактом, соглашением), но временно отсутствующие в связи с болезнью, отпуском, забастовкой, временной приостановкой производства;

– граждане, самостоятельно обеспечивающие себя работой, включая предпринимателей, лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью, фермеров и членов их семей, участвующих в производстве;

– граждане, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

– военнослужащие.

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

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

соблюдения условий договоров (соглашений), регулирующих трудовые отношения в соответствии с действующим законодательством;

создания условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих;

предоставления в установленные сроки информации о наличии вакантных рабочих мест и о возможных увольнениях трудящихся. Указанная информация предоставляется в государственную службу занятости для проведения консультаций и принятия, своевременных мер по смягчению неблагоприятных последствий увольнения.

3.5 Источники обеспечения промышленных предприятий и организаций персоналом

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

– высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения, распределяющие специалистов по государственным заказам и на основе заключенных с предприятиями, организациями договоров;

– организованные наборы рабочих и переселение семей;

– распределение работников через центры занятости населения;

– самостоятельная работа кадровых служб организаций и предприятий по набору кадров;

– использование труда учащейся молодежи в свободное от учебных занятий время и др.

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

3.6 Комплектование штата в других странах

В промышленно развитых странах в настоящее время уделяют много внимания совершенствованию профессиональной подготовки и структуры занятости населения. Так, в США разработана всеобъемлющая программа занятости и профессиональной подготовки, в которой предусматривается, что за центром сохраняется общий контроль и координация деятельности всех учебных программ. Право распоряжаться денежными средствами и принимать решения делегировано на уровень администраций штатов. В целом американские корпорации выделяют на подготовку и переподготовку персонала примерно 30 млрд. долларов, т.е. значительно больше, чем государство.

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

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

Резюме

1. Цель управления человеческими ресурсами – своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующими кадрами.

2. Сущность управления формированием трудовых ресурсов – предоставление работникам возможности получения и повышения образования, ротации кадров и делегировании полномочий, планировании и развитии карьеры и другом.

3. Функции управления человеческими ресурсами – планирование, набор персонала, отбор, оценка трудовой деятельности, адаптация социализации, обучение и др.

4. Занятость – это не противоречащая Конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход).

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

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

Вопросы и задания для повторения

1. Какие цели предусматривает управление человеческими ресурсами?

2. Назовите задачи управления человеческими ресурсами.

3. В чем заключается сущность управления формированием трудовых ресурсов на предприятии?

4. Какие категории граждан относятся к занятому населению? Кто признается безработным?

5. .Какие мероприятия предусматриваются государственными программами занятости?

6. Из каких основных источников комплектуется персонал кадровых служб?

Деловая игра

Вступление в должность начальника цеха промышленной организации

Цели деловой игры

Выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности.

Выработка умения представлять себя трудовому коллективу при первом знакомстве и правильно строить рассказ о своем жизненном пути и своей позиции.

Выработка умения выделять главные направления своей деятельности, определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

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

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

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

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

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

Исходная информация

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

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять установленные задания. Однако в последнее время в цехе возросла текучесть кадров на механическом участке, имеет место недокомплект наладчиков станков с ЧПУ, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушались сроки ремонта и наладки оборудования.

Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. Так, за прошедший год цех всего дважды выполнил плановое задание. За два последних года сменились два начальника участка и три мастера. В цехе отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки. (Для анализа целесообразно дать основные технико-экономические показатели цеха.)

В связи с тем, что в посреднических услугах нуждается большое количество лиц, кабинеты располагают учебными помещениями, индивидуальными средствами информатики, видеосистемами, собственными столовыми и даже гостиницами на случай приема кандидатов из различных регионов. Желательно, чтобы эти центры были территориально удалены от предприятий, на которых прове-

дены увольнения, с целью прервать контакты уволенных с теми, кто продолжает работать.

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

*Методические рекомендации и порядок проведения
деловой игры*

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

Задача 1. Вашу кандидатуру выдвинули для участия в конкурсе на должность начальника механосборочного цеха.

1. Как Вы представляете себе сложившуюся в цехе ситуацию?
2. Сформулируйте основные проблемы цеха и причины их возникновения.
3. Разработайте предложения по коренному улучшению деятельности цеха.

4. Определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум, программу-максимум).

Задача 2. Вас назначили на должность начальника цеха. Перед Вами стоит непростая задача – познакомиться с коллективом цеха. Подготовьте план своего выступления – знакомства:

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

Задача 3. Вас назначили на должность начальника цеха. Перед Вами стоит непростая задача – познакомиться с коллективом цеха. Подготовьте план своего выступления – знакомства:

1. Ваше отношение к аппарату управления и заместителям.

2. Какими Вы представляете себе новые обязанности, права и полномочия? Как Вы собираетесь делегировать права и полномочия заместителям?

Задача 4. Перед начальником цеха в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Сформулируйте, с чего Вы начнете первый трудовой день на должности начальника цеха.

2. Какими проблемами займетесь в первую очередь?

3. С кем, по Вашему мнению, необходимо встретиться и побеседовать?

4. Как и от кого следует потребовать документацию или информацию?

Задача 5. Перед начальником цеха в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Определите порядок работы со своими заместителями.

2. Определите порядок взаимодействия с профсоюзами и трудовым коллективом.

3. Определите Ваши взаимоотношения со службами заводоуправления и коллегами.

Задача 6. Разработайте перспективный план своей деятельности по решению узловых вопросов и регламент собственной работы.

Подведение итогов деловой игры

Каждый слушатель должен подготовить предложения по решению каждой задачи:

- оценить ситуацию в цехе (задача 1);
- ясно и четко сформулировать проблемы цеха;
- определить практические пути реализации выявленных проблем;
- провести выступление-знакомство с коллективом цеха (задача 2);

– сформулировать стиль руководства и работы с аппаратом управления (задачи 3, 5);

– составить план первого трудового дня (задача 4);

– разработать и обосновать план личной работы (задача 6).

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

Итоги деловой игры подводит преподаватель. Следует обратить внимание на характерные недостатки при изложении ответов на поставленные вопросы, выделить основные мысли. Отметить, что удалось слушателям разрешить в деловой игре и чего не удалось; выделить основные точки зрения относительно того, что должны учесть слушатели в своей будущей практической работе при подготовке к занятию новой должности. Отметить вклад каждого участника деловой игры в разрешение каждой задачи. Обратить внимание слушателей, что коллектив цеха на первых порах деятельности нового начальника обязательно будет сравнивать его с прежним начальником цеха.

Действия нового начальника цеха будут восприниматься по-разному как рядовыми работниками, так и его ближайшими помощниками. Необходимо оказать слушателям помощь в вопросах самоанализа деятельности и внесения, необходимых корректив в стиль руководства.

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Кадровый потенциал

Понятие *«кадровый потенциал»* отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. *Кадровый потенциал* можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Кадровый потенциал предприятия – это совокупность способностей и характеристик работников организации как главного ресурса, которая связана с успешным исполнением порученных ему функций и эффективным достижением целей развития организации в перспективе.

4.2 Анализ качественного состава кадров

Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

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

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их образования и квалификации предполагает определение количественного состава работников с высшим обра-

зованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Пример расчета качества расстановки кадров приведен в табл. 10.

Таблица 10. Показатели для определения качества расстановки кадров по должностям

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

Показатель качества расстановки специалистов по должностям рассчитывается по формуле

$$P_0 = \frac{P(2, I) + P(3, II)}{P(1, I) + P(1, II)} \times 100\%,$$

где P_0 – качество расстановки специалистов по должностям; P – число на пересечении строки (1-5) и графы (I-III) табл. 10.

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

$$P_o = \frac{329+1}{800} \times 100\% = 42\%.$$

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

Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа должностного пути, что имеет важное значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров.

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

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

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

4.3 Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления

Под *подбором кадров* управления понимают процесс их изучения с целью определения пригодности работников к успешному выполнению управленческих функций на определенных должностях.

Расстановка кадров управления состоит в целесообразном распределении имеющихся работников по структурным подразделениям в соответствии с требованиями к управленческому коллективу как единому целому. *Выдвижение* предусматривает отбор и зачисление работников в резерв руководящих кадров, а также прохождение ими необходимой подготовки в составе резерва.

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

Свободный подбор состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности.

Недостатки свободного подбора состоят в ограничении количества лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудностях соблюдения единых для всего аппарата требований.

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

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

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

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

годаря делегированию претендентов, выше, чем эффективность группы, сформированной путем «прополки».

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

Резюме

1. Анализ качественного состава кадров управления предусматривает изучение работников по полу, возрасту, образованию, уровню квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим и профессиональным признакам.

2. Общие тенденции использования мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справля-

ются с работой линейных руководителей, а женщины – функциональных.

3. Профессиональное продвижение специалистов в рамках линейной структуры производства формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры – более осторожных управляющих, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

4. Существуют три основных механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров: свободный подбор; удовлетворение формальным критериям; конкурс.

Вопросы и задания для выполнения

1. В чем состоит основная цель работы с кадрами управления?

2. Опишите основные направления совершенствования качественного состава управленческого персонала.

3. Опишите порядок работы с молодыми специалистами на предприятии.

4. Дайте определение понятий «подбор кадров», «расстановка кадров» и «выдвижение».

Деловая игра

Моделирование идеального руководителя

Цель деловой игры

1. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность.

2. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.

3. Развить у участников творческое мышление, способность эффективно взаимодействовать при принятии коллегиальных и коллективных решений.

Исходная информация

Участникам деловой игры предлагается исходная информация: бланк играющего (табл. 11) и шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала (табл. 12).

Таблица 11. Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемый фактор	Само= оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона оценки	
			Индивидуальная	Групповая		Индивидуальный	Групповой
	Сумма ошибок						

Оцениваемые факторы:

1. Критическое отношение к действительности, своей деятельности.
2. Стойкая и творческая приверженность инновациям.
3. Способность возглавить коллектив.
4. Учет в руководстве человеческого фактора.
5. Единство слова и дела.
6. Способность творчески осуществлять свою деятельность.
7. Профессионализм.
8. Желание учиться работать.
9. Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами.
10. Нетерпимость к бюрократии.
11. Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений.
12. Отрицательное отношение к алкоголю.
13. Способность к восприятию критики.
14. Профессиональная память.
15. Работоспособность.
16. Педагогические способности.
17. Активность в общении.

18. Знание теории управления.
19. Знание трудового и хозяйственного законодательства.
20. Знание отраслей экономики.
21. Знание научной организации труда.
22. Знание организации производства.
23. Знание техники и технологии производственных процессов.
24. Умение организовать коллективное принятие решений.
25. Умение со вкусом одеваться.
26. Чувство юмора.
27. Информированность о событиях за рубежом.
28. Образование.
29. Опыт работы на руководящей должности.
30. Возраст.
31. Подготовка в резерве на выдвижение.

Далее оценивается управленческий потенциал персонала (по табл. 12).

В системе работы с кадрами одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных проблем является объективная оценка управленческих кадров. Такая оценка необходима при отборе хозяйственных руководителей, выдвижении работников в резерв, аттестации кадров, повышении квалификации руководителей и специалистов.

В настоящее время существует множество подходов к оценке кадров управления. Большинство из них сводится к количественной оценке их деловых и личностных качеств. При этом оцениваются не результаты деятельности, а управленческий потенциал, причем в последнее время под факторами управленческого потенциала хозяйственных руководителей стали понимать не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. Несомненно, знания, умения, навыки, личностные качества и возможности взаимозависимы, и их следует рассматривать как целостное явление.

Таблица 12. Шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала

Оцениваемый фактор (оценка)	Уровень деловых и личностных качеств, знаний, умений и навыков	Образование	Опыт работы на руководящей должности, лет	Возраст, лет	Подготовка в резерве на выдвижение
5	Весьма высокий	Высшее экономическое	15 и более	25-30	На факультетах переподготовки
4	Высокий	Высшее техническое	10-15	32-35	На факультетах повышения квалификации при вузах
3	Средний	Высшее гуманитарное	5-10	36-40	В институтах повышения квалификации (ИПК) и их филиалах
2	Низкий	Среднее специальное	1-5	41-45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1	Крайне низкий	Среднее	Менее года	Старше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1», если подготовки не было)

Руководители и специалисты, повышающие свою квалификацию, безусловно, имеют определенное представление о факторах, обуславливающих успех управленческой деятельности.

Однако, несомненно, и то, что у каждого эти представления свои. А ведь от их правильности зависит степень критичности

оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала выдвигаемых в резерв и выбираемых на руководящие должности. Поэтому построение самими слушателями модели «идеального руководителя», ее коллективное обсуждение имеют принципиальное значение.

*Методические рекомендации и порядок проведения
деловой игры*

Этапы игры. Руководитель игры ставит задачу, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.

Каждый участник по указанным факторам оценивает управленческий потенциал, а также предложенный перечень факторов управленческого потенциала, необходимых «преуспевающему руководителю» предприятия.

Каждая играющая команда в ходе взаимных консультаций выработывает общую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя» предприятия.

Участники игры дают коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала «идеального руководителя» предприятия.

Затем они определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от коллективной и суммируют эти отклонения.

Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность ее участников.

Правила игры. Каждый слушатель получает бланк (см. табл. 11), где перечислены факторы управленческого потенциала руководителя предприятия, и шкалу для оценки факторов (см. табл. 12).

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, т.е. осуществляет самооценку, заполняя графу 3 табл. 11. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры.

Затем каждый участник самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель предприятия. При этом он заполняет графу 4 табл. 11.

Все участники игры разбиваются на команды по 4-6 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя». Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5 табл. 11.

Затем все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, т.е. модели «идеального руководителя». На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, проставленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6 табл. 11.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6 табл. 11, а также по графам 5 и 6 табл. 11. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам. Выигрывает игрок или команда, у которых сумма ошибок минимальна.

Подведение итогов деловой игры

Преподаватель подводит итоги деловой игры, определяет игрока или команду, набравших наименьшую сумму ошибок. Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, изменение требований к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, а также определить минимальное количество факторов, позволяющих оценить руководящие кадры различных уровней управления.

ГЛАВА 5 УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

5.1 Эффективность управления человеческими ресурсами

Эффективность управления человеческими ресурсами – это достижение индивидуальных целей при оптимальных или минимальных издержках. Для характеристики целей управления часто используются понятия экономической, социальной (персональной), организационной эффективности.

Эффективность использования человеческих ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы. В рыночных условиях производительность труда является объектом переговоров и заключения соответствующих договоров между администрацией предприятия и его трудовым коллективом в рамках специального или коллективного договора.

Первым этапом управления человеческими ресурсами является *развитие персонала*, которое включает профессиональную ориентацию и адаптацию в коллективе, а также обучение и переподготовку кадров.

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой иной опыт, знания, нормы социального взаимодействия, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Поэтому необходима его адаптация к новой корпоративной культуре, ее ценностям, традициям, правилам поведения. Для этого используется ряд методов.

1. Самонайм, когда организация во время привлечения претендентов дает о себе полную и правдивую информацию, чтобы ожидания людей не были завышены. Имея такую информацию, люди

решают, соответствует ли организация их потребностям, целям и ценностям.

2. Обучение специальным трудовым навыкам, социальным нормам и ценностям компании.

3. Наставничество, когда новичок закрепляется за опытным работником, который знакомит его со спецификой работы, профессиональными требованиями к работникам и социальными нормами.

Кроме ориентации и адаптации необходимо непрерывное обучение персонала. Оно является важным методом управления деятельностью и производительностью работников на протяжении всей их карьеры. Проблема заключается в том, чтобы найти механизм постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому.

Процесс обучения можно определить как систематическое приобретение знаний, навыков, ролей, которые воплощаются в улучшении выполнения трудовых функций и должностных обязанностей на рабочем месте. Конечная цель обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками, способностями и знаниями, необходимыми для достижения целей организации. Для этого необходимы постоянные вложения капитала в программу развития человеческих ресурсов.

Следующий этап управления человеческими ресурсами – *оценка деятельности работников и ее результатов*. Оценка деятельности – это процесс определения того, насколько хорошо работники выполняют свои обязанности в соответствии с установленными стандартами, должностными инструкциями, и донесения этой информации до работников.

Существует множество целей оценки деятельности персонала:

- улучшение исполнения обязанностей;
- определение основы для дифференциации оплаты труда;
- стимулирование отдельных лиц и групп в целом;

- сбор информации для принятия решений о повышении, понижении, переводе, увольнении;
- информирование о необходимости переподготовки и обучения;
- формирование новых стандартов, критериев и целей выполнения работы.

Перечисленные цели могут быть объединены в три группы:

- административные цели;
- информационные;
- мотивационные.

Подготовка руководящих кадров направлена на развитие знаний, умений и навыков, необходимых на руководящих постах. Методами подготовки управленческих кадров являются: лекции, дискуссии в составе небольших групп, анализ конкретных деловых ситуаций, ролевой тренинг, ротация по службе, деловые игры. Для подготовки руководящих кадров многие компании разрабатывают программы управления карьерой, которые направлены на раскрытие способностей работников и использование их в интересах организации.

Управление человеческими ресурсами в развитых странах предполагает создание программ повышения *качества трудовой жизни*. Под *качеством трудовой жизни* понимается степень удовлетворения важных личных потребностей человека через его работу в организации.

В понятие «*высокое качество трудовой жизни*» включаются такие составляющие, как:

- интересная, содержательная работа;
- справедливое вознаграждение и признание заслуг;
- хорошие условия труда (чистота на рабочем месте, низкий уровень шума, хорошая освещенность);
- минимальный надзор со стороны руководства;

- участие в принятии решений, касающихся работы подчиненных;
- обеспечение гарантии работы, занятости;
- благоприятный климат в коллективе, дружеские отношения с коллегами;
- наличие бытового и медицинского обслуживания работников.

5.2 Показатели эффективности кадровой работы

Под *эффективностью кадровой работы* понимается качество результатов труда всех трех уровней управления компании: высшего звена, деятельностью кадровых служб, а также работой с кадрами линейных руководителей. К этому перечню необходимо добавить индекс удовлетворенности работников сложившейся системой организации труда и социальных отношений.

Оценка эффективности работы персонала – показатель, определяющий политику компании в отношении вознаграждения сотрудников. Она включает в себя установление личного вклада каждого сотрудника и результативность всей проделанной работы отделом, а также вознаграждение по суммарным итогам этой работы. Затраты на персонал компании есть расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием персонала.

Эффективность работы предприятия обуславливается не только количеством человеческих ресурсов, но и соответствием квалификации и способностей работников занимаемым ими должностям.

Формировать кадровый состав следует в соответствии со следующими показателями:

- фактической численностью работников, включающей постоянных и временных работников, а также совместителей;
- составом работников по характеру выполняемых видов деятельности (основным, вспомогательным, административным);

– составом работников по социально-демографическим характеристикам (полу, возрасту, религиозной конфессии, национальности и др.);

– квалификационным уровнем человеческих ресурсов.

Эффективность использования человеческих ресурсов оценивается следующими показателями:

– объемом производства, прибылью на одного работника;

– производительностью труда за единицу времени в натуральном и стоимостном выражении;

– затрачиваемым временем на производство единицы продукции. Данный показатель используется в случае ориентации производства на один вид продукции и организации сферы услуг;

– текучестью кадров;

– показателем абсентеизма (отношением потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период);

– потерянной производительностью (произведением добавленной стоимости в час на количество потерянных часов, от неявки сотрудников на рабочие места);

– коэффициентом внутренней мобильности (отношением числа сотрудников, подвергшихся ротации за определенный период, к среднему количеству сотрудников за тот же период);

– общими издержками предприятия на оплату деятельности работников, включающую налоговые отчисления;

– долями издержек на рабочую силу в общем объеме затрат;

– издержками на одного сотрудника (отношением доли издержек на оплату труда к количеству работников на предприятии за определенный период);

– издержками на оплату труда за один производительный час (отношением общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов).

С целью увеличения эффективности использования человеческих ресурсов, особенно на крупных предприятиях, создается отдел кадров, который занимается разработкой возникающих потребностей в работниках, их набором и отбором.

Наиболее распространенным методом оценки эффективности человеческих ресурсов является *анализ издержек*. При таком подходе используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых кадров. *Восстановительные издержки* – это текущие затраты на повышение уровня квалификации, компетентности, мотивации работников и замену одних сотрудников другими. Периодическое повышение квалификации кадров является неотъемлемым фактором успешной работы предприятия.

Эффективность использования человеческих ресурсов определяется наличием качественной информационной базы, компетентностью сотрудников и осознанием важности данного вопроса управлением предприятия. Необходимо постоянное совершенствование знаний и навыков сотрудников.

5.3 Оценка состояния текучести кадров как способ управления кадровой эффективностью

Под *текучестью кадров* понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Работа по изучению и снижению текучести кадров в организации (на предприятии) предусматривает следующие этапы:

– сбор и обработку информации о состоянии, причинах и факторах текучести кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса);

- анализ процесса текучести кадров;
- разработку и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров.

Состояние процесса текучести кадров характеризуется коэффициентом текучести (K_m), частным коэффициентом текучести ($K_{m.ч}$) и коэффициентом интенсивности текучести ($K_{i.m}$).

Коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести в целом по организации (предприятию) и по отдельным ее подразделениям. Он рассчитывается за отчетный период (месяц, квартал, год) как отношение количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников.

Частный коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива. Он рассчитывается как отношение количества уволенных в данной группе за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников данной группы.

Коэффициент интенсивности текучести является отношением частного коэффициента текучести по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным ее подразделениям, к коэффициенту текучести, вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным ее подразделениям по формуле

$$K_{i.m} = \frac{K_{m.ч}}{K_m},$$

где $K_{i.m}$ – коэффициент интенсивности текучести; $K_{m.ч}$ – частный коэффициент текучести; K_m – коэффициент текучести.

Он показывает, во сколько раз частный коэффициент текучести по данной группе больше или меньше K_m , а именно:

$K_{u,m} \approx 1$ свидетельствует о среднем (относительно организации или подразделения) уровне текучести в данной группе;

$K_{u,m} < 1$ – о том, что интенсивность текучести ниже ее среднего уровня, т.е. о стабильности группы;

$K_{u,m} > 1$ – о повышенной текучести.

Значения $K_{u,m}$ позволяют установить влияние на процесс текучести таких факторов как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация работников и т.п., а также служит для контроля результативности отдельных мероприятий по снижению текучести.

При этом низкие значения коэффициента интенсивности текучести не всегда свидетельствуют о нормальном развитии социальных процессов в коллективе. Так, в ряде профессиональных групп значение $K_{u,m} = 0,5$ часто свидетельствует о старении коллектива.

Пример расчета $K_{u,m}$

В одном из цехов промышленного предприятия с высоким коэффициентом текучести ($K_m = 21,3\%$) требуется выявить профессиональные группы с наибольшей текучестью и определить ее интенсивность. Для этого рассчитываются $K_{m,ч}$ и $K_{u,m}$ (табл. 13).

Наибольшая интенсивность текучести наблюдается среди слесарей-инструментальщиков и фрезеровщиков; в группе токарей отмечается средняя текучесть; слесари-сборщики и намотчики резисторов являются наиболее стабильными профессиональными группами. Исходным материалом для расчета $K_{m,ч}$ и $K_{u,m}$ являются анкетные данные рабочих, содержащиеся в их личных карточках.

С качественной стороны процесс текучести характеризуется факторами, причинами и мотивами. Выявить причины и факторы необходимо для разработки конкретных мероприятий по снижению текучести, мотивы же являются исходным материалом для установления причин.

Таблица 13. Расчет коэффициентов интенсивности текучести по профессиональным группам

№ п/п	Профессиональная группа	Количество уволенных, чел.	Списочная численность группы, чел.	$K_{т.ч}, \%$	$K_{ит}$
1	Слесари-сборщики	30	178	16,9	0,79
2	Слесари-инструментальщики	12	30	40,0	1,88
3	Токари	11	49	22,4	1,05
4	Намотчики резисторов	14	84	16,7	0,78
5	Фрезеровщики	15	44	34,0	1,60
Всего по цеху		82	385	21,3	-

Причинами текучести называют наиболее распространенные в данной организации (на данном предприятии) причины увольнений работников. По происхождению их условно можно разделить на три большие группы, а именно: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами; с неудовлетворенностью рабочих условиями труда и быта; с нарушениями трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью, тесно связанные с факторами текучести, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношения в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.).

Факторы текучести можно сгруппировать по степени возможного целенаправленного воздействия на них: управляемые, частично управляемые, неуправляемые.

К первой группе относятся материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко второй группе – субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности), а к третьей – природно-климатические и демографические процессы. Факторы устанавливаются в процессе анализа текучести кадров.

Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании рабочих. Мотив устанавливается со слов увольняемого. При этом необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как рабочий может скрыть его или неправильно сформулировать, и отличать мотив от причины увольнения. Например, одному мотиву – неудовлетворенности размером заработной платы – могут соответствовать несколько причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов и оборудования, плохого обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и т.д. *Мотивы текучести* можно сгруппировать в несколько групп: профессионально-квалификационные; организация и условия труда; личностные; уровень удовлетворения материальными благами; отношения в коллективе, прочие.

Основные факторы и мотивы текучести рабочих на производстве:

- низкая заработная плата отдельных групп рабочих в связи с плохой организацией труда и производства;
- отсутствие ритмичности производства, систематическая работа в сверхурочное время и выходные дни;
- несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии, неопределенность перспектив профессионального продвижения;

- тяжелые и вредные условия труда, грязная работа на отдельных участках производства;
- плохие взаимоотношения в производственном коллективе, с администрацией;
- неудовлетворенность профессией.

Выявить мотивы и факторы, а также установить причины текучести позволяет специальная процедура, выполняемая сотрудниками кадровой службы. В нее входят изучение анкетных данных, беседы с увольняющимся, а также с его коллегами, бригадиром, мастером, начальником участка, результаты которых заносятся в журнал по учету увольнений.

Состояние текучести кадров анализируется по предприятию и его подразделениям: оценивается динамика коэффициента текучести по сравнению с предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением K_m ; выявляются условия, которые определяют высокий уровень текучести; определяются профессиональные, половозрастные и другие группы работников, подверженные высокой текучести, и т.д.

Результаты анализа обобщаются в виде отчета, где дается оценка состояния текучести по организации (предприятию) и ее динамики; делаются выводы, в которых содержатся основные направления для разработки мероприятий по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и ее подразделениям, сравнивая их со значениями K_m в соответствующий период предыдущего года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты коэффициента сменяемости кадров и периодов полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп.

Коэффициент сменяемости кадров определяется как отношение уволенных в течение года работников к их общему количеству. *Полный период сменяемости кадров* (в годах) рассчитывается по формуле

$$П = \frac{100}{K_{см}},$$

где $П$ – полный период сменяемости кадров; $K_{см}$ – коэффициент сменяемости.

Резюме

1. Под *эффективностью кадровой работы* понимается качество результатов труда всех трех уровней управления компании: высшего звена, деятельностью кадровых служб, а также работой с кадрами линейных руководителей.

2. *Эффективность управления человеческими ресурсами* – это достижение индивидуальных целей при оптимальных или минимальных издержках.

3. Управление человеческими ресурсами включает *развитие персонала*, которое предполагает профессиональную ориентацию и адаптацию в коллективе, а также обучение и переподготовку кадров.

4. Адаптация к новой корпоративной культуре методами: самонайм, обучение профессиональным навыкам, наставничество.

5. *Оценка деятельности работников и ее результатов* как этап управления человеческими ресурсами.

6. *Первоначальные издержки* включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых кадров.

7. *Восстановительные издержки* – это текущие затраты на повышение уровня квалификации, компетентности, мотивации работников и замену одних сотрудников другими.

8. Под *текучестью кадров* понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Вопросы и задания для повторения

1. Что понимается под эффективностью управления человеческими ресурсами?
2. Назовите показатели эффективности кадровой работы.
3. Как рассчитывается коэффициент текучести кадров?
4. Каковы причины и факторы текучести персонала? Что такое «мотивы увольнения»?
5. Назовите основные направления формирования стабильных производственных коллективов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аверин, А.Н.* Профессиональная подготовка кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-пресс, 2017. – 374 с.
2. *Алавердов, А.Р.* Менеджмент персонала в коммерческом банке [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2016. – 360 с.
3. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
4. *Артемьев, А.М.* Реализация кадровой политики МВД России в сфере подготовки кадров: организационно-правовой аспект [Текст] / А.М. Артемьев. – М.: Юнити-Дана, Закон и право, 2016. – 144 с.
5. *Артемов, О.* Теория и практика работы с кадрами [Текст] / О. Артемов. – М.: Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), 2019. – 193 с.
6. *Брагина, З.В.* Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала: монография [Текст] / З.В. Брагина, Н.Ю. Андреева. – Москва: Инфра-М, 2018. – 196 с.
7. *Веснин, В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 688 с.
8. *Веснин, В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 848 с.
9. *Веснин, В.Р.* Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
10. *Горбунова, М. Ю.* Кадровый менеджмент и психология управления [Текст] / М.Ю. Горбунова. – М.: Владос, 2016. – 224 с.

11. *Гребень, Н.Ф.* Тесты IQ для профориентации, воспитательной работы, подбора кадров [Текст] / Н.Ф. Гребень. – М.: Современная школа (Букмастер), Интерпрессервис, 2018. – 779 с.
12. *Двинин, А.П.* Психодиагностика. Образование и кадровый менеджмент. Учебно-диагностическое пособие (+ CD-ROM) [Текст] / А.П. Двинин, И.А. Романченко. – М.: Люмьер, 2016. – 148 с.
13. *Добреньков, В.И.* Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2019. – 360 с.
14. *Евсеев, В.О.* Деловые игры по формированию экономических компетенций (+ CD-ROM) [Текст] / В.О. Евсеев. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. – 256 с.
15. *Егоршин, А.П.* Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.
16. *Егоршин, А.П.* Основы организации труда [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – Москва: Наука, 2019. – 384 с.
17. *Жуков, Ю.М.* Технологии командообразования [Текст] / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект пресс, 2016. – 320 с.
18. *Зайцев, Г.Г.* Управление деловой карьерой [Текст] / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Академия, 2016. – 256 с.
19. *Захаров, Н.Л.* Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / Н.Л. Захаров. – 2 изд. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2015-208 с.
20. *Захаров, Н.Л.* Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник (ВО: Бакалавр) / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – Москва: РГГУ, 2016. – 156 с.
21. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст]: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2016. – 364 с.
22. *Карпов, А.В.* Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 416 с.

23. *Кибанов, А.Я.* Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова. – М.: Проспект, 2017. – 113 с.

24. *Кибанов, А.Я.* Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 304 с.

25. *Коновалова, В.Г.* Управление организационной культурой [Текст] / В.Г. Коновалова. – М.: Проспект, 2019. – 302 с.

26. Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 372 с.

27. *Мескон, М.Х.* Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

28. *Минёва, О. К.* Оплата труда персонала [Текст]: учебник / О.К. Минёва. – М.: Альфа-М, Инфра-М, 2017. – 192 с.

29. *Митрофанова, Е. А.* Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. – М.: Проспект, 2016. – 285 с.

30. *Одегов, Ю.Г.* Мотивация персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов [и др.] – М.: Альфа-пресс, 2016. – 640 с.

31. *Носс, И.Н.* Профессиональная психодиагностика: Психологический отбор персонала [Текст] / И.Н. Носс. – М.: Психотерапия, 2016. – 464 с.

32. *Одегов, Ю.Г.* Аутсорсинг в управлении персоналом [Текст]: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. – М.: Юрайт, 2016. – 390 с.

33. *Омельченко, Н.А.* Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст]: учебник / Н.А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский. – Москва: ИЛ, 2016. – 366 с.

34. *Паркинсон, С.Н.* Бизнес – это люди / С.Н. Паркинсон. – М.: Мирт, 2018. – 722 с.

35. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016; Рек. СУМО. – Москва: Гостехиздат, 2016. – 372 с.

36. Управление персоналом. Теория и практика. Организация оплаты труда персонала [Текст]: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016; Рек. СУМО. – Москва: Гостехиздат, 2016. – 635 с.

37. Управление персоналом. Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. Рек. СУМО. – Москва: Мир, 2016. – 465 с.

38. *Рогожин, М. Ю.* Документационное обеспечение управления [Текст] / М.Ю. Рогожин. – М.: Проспект, 2016. – 924 с.

39. *Рогожин, М.Ю.* Увольнение. Как защитить свои права и найти новую работу [Текст] / М. Рогожин. – М.: Питер, 2018. – 192 с.

40. *Рофе, А. И.* Организация и нормирование труда: учебное пособие [Текст] / А.И. Рофе. – М.: КноРус, 2016. – 224 с.

41. *Тибилова Т.М.* Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу [Текст] / Т.М. Тибилова. – М.: Питер, 2019. –133 с.

42. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник. – Москва: Высшая школа, 2016. – 528 с.

43. *Шапиро, С.А.* Основы трудовой мотивации [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2017. – 256 с.

44. *Шибалкин, Ю.А.* Основы управления поведением персонала предприятия [Текст] / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2019. – 192 с.

Учебное издание

Цибарева Марина Евгеньевна

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор И.И. Спиридонова
Компьютерная верстка И.И. Спиридоновой

Подписано в печать 01.06.2020. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 6,25.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 29(Р1У)/2020.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

