

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Традиционно выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

- **Административные методы** являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.
- Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.
- Различают пять основных способов административного воздействия:

организационные	воздействия,
распорядительные	воздействия,
ответственность	и взыскания,
ответственность	и взыскания,
ответственность	административная

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

- Административные методы
- **Организационные воздействия** основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

- Административные методы
- **Распорядительные воздействия** направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К известным способам распорядительного воздействия следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

- Административные методы:
- **Дисциплинарная ответственность и взыскания** применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия, а также другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законном порядке соответствующие права.

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

- Административные методы:
- **Материальная ответственность и взыскания.** Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействием предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.
- **Административная ответственность и взыскания** применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

- **Экономические методы** носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.
- Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов. Основным экономическим методом управления персоналом является оплата труда, а также отчисления от прибыли, доплаты, надбавки, компенсации, ссуды, льготные кредиты, оплата питания, транспортных расходов и т.д.

19. Методы управления: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические

- **Социально-психологические методы** - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека). Социально-психологические методы - это профессиональное признание, похвала, порицание, гибкий график работы и т.д.

39. Система управления персоналом предприятия: понятие, структура, принципы и методы построения

- Система управления персоналом - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Система управления персоналом включает ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций:
- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения.

39. Система управления персоналом предприятия: понятие, структура, принципы и методы построения

- **Принципы построения СУП** — это основные теоретические положения (правила), которые включают:
 - -обусловленность функций управления персоналом целями организации — функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями организации;
 - -первичность функций управления персоналом — состав подсистем и организационная структура системы управления персоналом организации, требования к профессионально-квалификационному уровню работников и их численности, которые зависят от содержания, количества, качества и трудоемкости функций управления персоналом;
 - -оптимальность соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом — определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции) организации. Оптимальным считается соотношение 1:3;
 - -оптимальное соотношение управленческих ориентации — диктует необходимость соблюдения пропорций между функциями управления, направленными на развитие организации, и функциями, обеспечивающими функционирование организации. Оптимальное соотношение — 1:3;
 - -потенциальные имитации — означает, что временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесса осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и 1-2 работников своего уровня

39. Система управления персоналом предприятия: понятие, структура, принципы и методы построения

- **Принципы построения СУП :**
- **-Экономичность** — предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. Если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом, полученным в результате их осуществления.
- **-Прогрессивность** — соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
- **-Перспективность** — при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
- **-Комплексность** — при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи со смежниками, состояние объекта управления и т.д.).
- **-Оперативность** — своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

- **Система управления персоналом** предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.
- **Система работы с персоналом** - совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на торговом предприятии.

- **Классическая система управления персоналом по Егоршину А.П. состоит из 6 подсистем:**
- **1.Кадровая политика** - определяет генеральную линию и принципиальные установки по работе с персоналом на длительную перспективу.
- **2.Подбор персонала** – базируется на формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.
- **3. Оценка персонала** – базируется на определении соответствия работника вакантной или занимаемой должности.
- **4. Расстановка персонала**- обеспечивает постоянное движение кадров, исходя из их результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста.
- **5.Адаптация персонала** – базируется на процессе приспособления работника/коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.
- **6. Обучение персонала** – способствует обеспечению профессиональных знаний, умений, навыков работника занимаемой должности или вакантной должности на которую работник претендует.

39. Система управления персоналом предприятия: понятие, структура, принципы и методы построения

- **Методы построения:**
- **Системный анализ**
- **Экономический анализ**
- **Метод декомпозиции**
- **Метод последовательной подстановки**
- **Метод сравнений**
- **Динамический метод**
- **Метод структуризации целей**
- **Экспертно-аналитический метод**
- **Нормативный метод**
- **Параметрический метод**
- **функционально-стоимостного анализа**
- **Метод главных компонент**
- **Балансовый метод**
- **Корреляционный и регрессионный анализ**
- **Опытный метод**
- **Метод аналогий**
- **Блочный метод**

48. Кадровое, информационное, технологическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

- Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.
- **Количественный состав службы управления персоналом**
- Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете учитываются следующие факторы:
- общая численность работников организации,
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности, масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов,
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников, их квалификация,
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом,
- техническое обеспечение управленческого труда и др.
-

48. Кадровое, информационное, технологическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

- В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников и утверждают штаты, все существующие методы расчета численности кадровых работников носят в основном рекомендательный характер.
- При расчете численности кадровой службы можно использовать различные методы: экономико-математические, сравнения, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.
- **Качественная** потребность в работниках службы управления персоналом определяется в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (1998г.). Предусматриваются следующие должности:
 - - руководителей: заместитель директора по управлению персоналом, менеджер по персоналу, начальник отдела кадров, начальник отдела организации и оплаты труда и др.
 - - специалистов: специалист по кадрам, инженер по кадрам, инженер по подготовке кадров и др.
 - - других служащих: нарядчик, табельщик, хронометражист и др.

48. Кадровое, информационное, технологическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

- **Нормативно-методическое обеспечение** системы управления персоналом — совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений по вопросам управления персоналом и состоит в организации разработки и применения методических документов и ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

48. Кадровое, информационное, технологическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

- **Правовое обеспечение** системы управления персоналом осуществляет следующие задачи:
- -правовое регулирование отношений между работником и работодателем;
- -защита законных прав и интересов работников. Основными правовыми документами по правовому обеспечению являются Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, закон о занятости населения и Указ Президента РФ о социальном партнерстве и разрешении трудовых споров. Ответственность за обеспечение документами правового характера несет юридическая служба организации, а при ее отсутствии — руководитель организации.

48. Кадровое, информационное, технологическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

- **Делопроизводственное обеспечение** системы управления персоналом — создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.
- **Основные** делопроизводственные **функции** системы управления персоналом: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

48. Кадровое, информационное, технологическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

- **Информационное обеспечение** системы управления персоналом — совокупность единой системы классификации и кодирования техникоэкономической информации, унифицированных систем документации и массивов информации, используемых в системе управления персоналом.
- Основу технического обеспечения системы управления персоналом составляет комплекс технических средств.

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- **Расстановка персонала**- обеспечивает постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста.
- **Расстановка кадров базируется на процессе подбора персонала.**
- **Подбор персонала** – формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- Организация может использовать **внутренние и внешние источники подбора** персонала.
- К **внутренним источникам** относятся люди, работающие в организации. Существуют следующие методы набора персонала из внутренних источников:
 - внутренний конкурс (при стремлении к формированию минимальной численности персонала);
 - совмещение профессий (для выполнения небольшого объема работ или если исполнитель требуется на короткое время);
 - ротация — периодически проводимая смена выполняемых работником производственных функций (для устранения односторонних перегрузок, усиления взаимосвязи работников их профессионального роста).

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- К **внешним источникам** относятся следующие:
- **1. Государственная служба занятости.** Поможет найти персонал для работы, не требующей высокой квалификации, — простой, рутинной или требующей неполной занятости. Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, потерявшие работу из-за банкротства своих предприятий и прошедшие переобучение для освоения новой специальности.
- **2. Агентства по найму персонала.** Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности. Обычно агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель мог сделать выбор самостоятельно.
- **3. Участие в ярмарках вакансий.** Возможен выбор среди активно ищущих работу или желающих ее сменить.

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- **4. Объявления в прессе, по радио и телевидению, на специальных стендах и рекламных щитах.** Дает возможность широкомасштабного поиска, хотя может быть дорогостоящим.
- **5. Поиск среди выпускников учебных заведений.** Дает возможность получить персонал, обладающий современными знаниями, а также возможность присмотреться к кандидатам, приглашая их на практику.
- **6. Выбор из тех, кто обратился в организацию самостоятельно.** Как правило, позволяет найти самых активных и целенаправленных кандидатов.
- **7. Рекомендации работающих сотрудников организации.** Обычно работающие сотрудники хорошо представляют себе нужды организации в области персонала.
- **8. Использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег.** Их рекомендации бывают ответственными и взвешенными, хотя такой поиск может занять много времени и усилий.

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- **Расстановка персонала** должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.
- Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой.

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:
- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация (функций исполнителей, с тем чтобы каждый рабочий ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:
- соответствия;
- перспективности;
- сменяемости.
- Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей работников, т.е. работники служб управления персоналом должны учитывать следующие взаимозависимости

44. Расстановка, перемещение, ротация персонала предприятия

- Решая вопросы расстановки персонала, необходимо иметь в виду, что в последнее время становится все очевиднее: идеальная структура персонала в организации - это сравнительно немногочисленное ядро постоянных кадров и периодически привлекаемые временные работники.
- Расстановка кадров на предприятии связана с решением двух основных проблем: проблемы приспособления и проблемы распределения

52. Аттестация персонала в организации

- Аттестация – это оценка, процесс определения уровня квалификации работника.
- Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она
- имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.
- Различают четыре вида аттестации служащих:
 1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.
 2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.
 3. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.
 4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.
- Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

52. Аттестация персонала в организации

- **Существует множество различных методов аттестации**, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих методов:
- Ранжирование, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.
- Классификация, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.
- Шкала оценок — наиболее часто использующийся метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.
- Метод открытой аттестации представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.
- Аттестация проводится в несколько этапов: **подготовка, сама аттестация и подведение итогов.**

52. Аттестация персонала в организации

- **Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:**
- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).
- **Проведение аттестации:**
- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.
- **Подведение итогов аттестации:**
- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.
- **Анализ результатов аттестации:**
- **Оценка труда:**
- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.
- **Оценка персонала:**
- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

52. Аттестация персонала в организации

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

На этапе принятия решений особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

52. Аттестация персонала в организации

- **Для социальной защиты аттестуемых от субъективности выводов** аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику.
- Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников.
- В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия.
- При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.
- Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

22. Мотивация как процесс управления персоналом. Документационное обеспечение.

- **Мотив** – это побудительная причина, повод к какому-либо действию.
- **Мотивация** – это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.
- **Процесс мотивации :**
- **Первый этап** – возникновение потребностей (голод, жажда, желание получить образование). Человек решает предпринять какие-то действия.
- **На втором этапе** осуществляется разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей.
- **Третий этап** характеризуется определением целей (направлений) действий, т. е. выяснения, что именно и какими средствами можно сделать, чтобы удовлетворить потребность .
- **На четвертом этапе** происходит реализация действия, т.е. затрата усилия для осуществления действия, позволяющая удовлетворить потребность.
- **Пятый этап** – получение вознаграждения за реализацию действия.
- **Заключительный этап** – удовлетворение потребности.

Классификация мотивационных теорий

- **Содержательные теории:** иерархия потребностей индивида А. Маслоу, теория мотивационной гигиены Фредерика Герцберга, Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда.
- **Процессуальные теории:** теория ожиданий Виктора Врума; теория справедливости Адамса; теория Портера-Лоулера .

Мотив как стимул, побуждение к деятельности

- **Стимул** – это побуждение к действию или причина поведения человека.
- В современном понятии различают четыре основные формы стимулов:
- **Принуждение** – административные методы воздействия - замечания, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение;
- **Материальное поощрение** – стимулы в материально-вещественной форме;
- **Моральное поощрение** – стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей - благодарность, почетные грамоты, дипломы, правительственные награды;
- **Самоутверждение** – внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения – написание диссертации, авторское изобретение, получение второго высшего образования.

22. Мотивация как процесс управления персоналом. Документационное обеспечение.

- Документы: Устав предприятия / Положение о предприятии.
- Организационная структура. Штатное расписание
- Должностная инструкция
- Положение о структурном подразделении/службе
- Положение об оплате труда
- Положение о компенсационных выплатах
- Положение о стимулирующих и премиальных выплатах
- Положение о представлении к правительственным наградам
- Положение о системе мотивации на предприятии
- Положение о кадровом резерве предприятия
- Положение о карьере персонала предприятия
- Положение о наставничестве. Положение об ученичестве на предприятии. Положение о молодом специалисте предприятия.
- Положение о ротации кадров. Положение о повышении квалификации. Положение о профессиональной подготовке кадров. Положение о профессиональной переподготовке кадров.
- Положение об аттестации персонала.
- И т.д.

37. Управление человеческими ресурсами: понятие, жесткие и мягкие модели, отличительные черты УП и УЧР

- Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия (Армстронг)

- Основными характеристиками УЧР являются следующие:
- • УЧР удовлетворяет потребность в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие между собой предприятие и его стратегию ЧР;
- • в УЧР применяется всесторонний и логически последовательный подход к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости, посредством развития интегрированной теории и практики ЧР (групповая конфигурация);
- • в УЧР подчеркивается важность достижения приверженности миссии и ценностям данной организации — УЧР «ориентирован на приверженность»;
- • в УЧР работники рассматриваются как актив, или человеческий капитал, благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития «обучающейся организации»;
- • человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах;
- • подход к отношению с работником является унитарным, а не плюралистическим: считается, что работники разделят интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными;
- • осуществление и выработка УЧР — это задача руководителей подразделений.

Управление ЧР выполняет две роли в организации: стратегическую и оперативную.

- Стратегическая роль – глобальная, долгосрочная, инновационная. Она исходит из того, что ключевым ресурсом организации становятся люди, и именно с этим ресурсом связываются конкурентные преимущества организации, если им правильно управлять.

- Оперативная роль в большей степени соответствует традиционному взгляду на управление ЧР. Это административная, краткосрочная роль, связанная с разнообразной текущей деятельностью по управлению людьми и направленная на реализацию разработанных стратегий.

В теории управления используется несколько терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, персонал, кадры, человеческий капитал и т.п. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты управления людьми и подходов к их решению. Введение их в оборот ученые связывают с эволюцией управления в целом и управления человеком на производстве в частности. Теории и практике управления известны четыре сменяемых концепции роли кадров на производстве.

- 1. Использование трудовых ресурсов: с конца XIX в. до 60-х годов XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция наиболее ярко нашла свое отражение в марксизме и тейлоризме.
- 2. Управление персоналом. Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х годов, была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через свою формальную роль - должность, а управление им осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

- 3. Управление человеческими ресурсами. Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех компонентов (трудовые функции, социальные отношения, состояние работника).
- 4. Управление человеком. В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться только как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации.

Мягкие и жесткие модели УЧР

- Одно из первых недвусмысленных заявлений о концепции УЧР было сделано Мичиганской школой (Fombrunetal, 1984). Они считали, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия» - мягкая модель). Далее они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов, который состоит из четырех основных процессов или функций, выполняющихся в любой организации. Это:
 - отбор — соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;
 - аттестация — управление показателями деятельности;
 - вознаграждение — «система вознаграждений является тем инструментом управления, который применяется для стимулирования организационных показателей работы зачастую в недостаточной степени и неверно»; она должна поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные достижения; имея в виду, что «предприятие должно работать сегодня, чтобы преуспеть в будущем»;
 - развитие — профессиональный рост высококачественных работников.

- Другими основателями УЧР были представители гарвардской школы — М. Биер и др. (Beeretal, 1984), которые разработали то, что П. Боксал (Voxall, 1992) называет Гарвардской схемой (мягкая модель) . Эта схема основана на убеждении, что проблемы исторически сложившегося управления персоналом могут быть разрешены:
- Когда топ-менеджмент вырабатывают свою точку зрения на то, каким образом они хотят вовлечь работников в деятельность предприятия, как развивать их с помощью этого предприятия и каким образом теория и практика УЧР могут достичь этих целей.

- Гарвардская схема оказала значительное влияние на теорию и практику УЧР, в частности на то положение, что УЧР — это дело руководителей в целом, а не частная функция отдела персонала.
- Р. Уолтон (Walton, 1985b), также из Гарварда, расширил эту концепцию, подчеркнув важность приверженности и взаимного доверия следующим образом:
- Новая модель УЧР составлена из правил, которые устанавливают взаимность отношений — общие цели, взаимное влияние, взаимоуважение, взаимное вознаграждение, ответственность друг перед другом. Эта теория заключается в том, что политика взаимности ведет к приверженности, что, в свою очередь, дает как более высокие экономические показатели деятельности, так и лучшее развитие персонала.
- Эта модель приверженности в управления человеческими ресурсами ассоциируется с идеей мягкого УЧР.
- Мягкая модель УЧР берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений, она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве.

- Мягкая модель УЧР подчеркивает необходимость заслужить приверженность — «сердца и умы» — работников, вовлекая их в деятельность, коммуникацию и другими способами развивая высокий уровень приверженности организации, пользующейся большим доверием. Кроме того, ключевая роль отводится организационной культуре.

- Некоторые положения базовой философии «мягкого УЧР» можно найти еще в работе Дугласа Мак-Грегора (Douglas McGregor, 1960), который, как упомянул К. Трасс (Truss, 1999), даже использовал термины «мягкий» и «жесткий», чтобы охарактеризовать формы контроля руководством.
- Теория X Мак-Грегора, в основном, описывает такую модель контроля руководством, о которой упоминает Р. Уолтом (Walton, 1985b), в то время как его же теория Y подчеркивает важность единства потребностей организации и отдельных работников — принцип взаимной приверженности, опять же сформулированный Уолтеном.
- Полностью концепция УЧР возникла в середине 1980-х годов одновременно с усилиями писателей-популяризаторов в области менеджмента, в том числе Р. Паскаля и А. Атоса (Pascale and Athos, 1981) и Т. Петерса и Р. Уотермана (Peters and Waterman, 1982), которые создали перечень признаков, характерных, как они заявляли, для успешной компании.

- Жесткий подход к УЧР делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами. Жесткое УЧР столь же рационально, как методы, которые применяются к другим экономическим факторам.

- Этот метод исходит из философии, ориентированной на интересы предприятия, он делает акцент на необходимости управлять людьми так, чтобы получить от них добавленную стоимость и, таким образом, достичь конкурентного преимущества; этот подход рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого, при разумных инвестициях в его развитие, может быть получен доход. К. Фамбрэн, Н. Тичи и М. Деванна (Fombrun, Tichy and Devanna, 1984) совершенно явно представляли работников в качестве одного из ключевых ресурсов, который руководители используют для того, чтобы их компании могли достичь конкурентного преимущества.

- Лучшая практическая модель или модель, дающая результаты, разработанная Уолтоном, делает акцент скорее на приверженности, чем на соответствии и приводит аргументы в защиту процессов управления культурой для достижения контроля за ней.
- Модель соответствия сосредоточена на достижении согласованности между предприятием и стратегией ЧР.

- Гест считал, что движущей силой УЧР является «погоня за преимуществом в конкуренции на рынке, путем обеспечения высокого качества товаров и услуг и установления конкурентно способных цен, связанных с высокой производительностью и способностью быстро вводить новшества и изменения в ответ на перемены на рынке или научные достижения в сфере исследований и разработок». По Гесту, ценности УЧР являются:
 - унитарными в той степени, в которой они не предполагают никаких базовых или неустранимых различий интересов между руководством и работниками;
 - индивидуалистическими в той степени, в которой они делают акцент на связях между организацией и индивидуумом, предпочитая действовать через системы представителей и группы.

- В 1998 году Карен Легге определила жесткую модель УЧР как процесс, делающий упор на «тесную интеграцию политики в отношении человеческих ресурсов со стратегией бизнеса, который рассматривает работников как ресурс, которым нужно управлять столь же рационально, как любым другим ресурсом, используемым для получения максимального дохода».

- В результате обзора литературы Легге (Karen Legge, 1989) выявила три особенности, которые, похоже, отличают УЧР от управления персоналом:
- 1. Управление персоналом — это вид деятельности, направленный, прежде всего, на работников, не являющихся руководителями, УЧР ориентировано менее четко, но оно определенно больше нацелено на руководящих работников.
- 2. УЧР—это гораздо более сложная деятельность самих руководителей подразделений, в то время как руководство персоналом стремится оказать воздействие на них.
- 3. УЧР подчеркивает важность того, чтобы высшие руководители были вовлечены в управление культурой, в то время как управление персоналом всегда с подозрением относилось к развитию организации и связанным с этим унитарным, социально и психологически ориентированным идеям.

40. Персонал: понятие, признаки, категории и их характеристики

- **Персонал** (лат. *personalis* — личный) — личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.
- Существенным **признаком** персонала является **наличие** его **трудовых** взаимоотношений с работодателем. Еще один важный признак персонала — **обладание** **определенными** **качественными характеристиками**.

- Обладание работником теми или иными качественными характеристиками определяет **структуру персонала организации по категориям:** **управленческий персонал:** руководители, специалисты, другие служащие; **не управленческий персонал (рабочие категории):** обслуживающий персонал, рабочие основного и вспомогательного производства, прочие категории рабочих.

- Кадры предприятия включает промышленную и непромышленную группы. В промышленную группу входят работники, занятые в производстве производимой продукции и его обслуживании: рабочие (основные, вспомогательные, младший обслуживающий персонал, охрана), служащие (руководители, специалисты, технические исполнители), ученики. Состав непромышленной группы - это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских садов и яслей, культурно-просветительных учреждений, лечебно-санитарных учреждений и других учреждений, принадлежащих предприятию.
- Структура кадров предприятия в отличие от его состава характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности. Анализ структуры кадров предприятия осуществляется сравнением удельного веса различных категорий в общей численности персонала. Различают профессиональную, квалификационную, функциональную и социальную структуры.

- Профессиональная структура характеризуется составом и соотношением профессиональных групп работников, например, слесари, токари, наладчики, транспортные рабочие, конструкторы, технологи, бухгалтеры, экономисты и т.п. Квалификационная структура характеризуется составом и соотношением отдельных квалификационных групп работников, например, распределение рабочих и служащих по разрядам, специалистов по категориям (технолог 1-й категории, конструктор 2-й, программист 3-й категории и т.д.).
- Функциональная структура персонала складывается в зависимости от выполняемых функций работниками в процессе производства, например, общее (линейное) руководство основным производством, технологическая подготовка производства, технико-экономическое планирование, контроль качества продукции и т.д.
- Основным элементом социальной структуры персонала является социальная группа - совокупность людей, обладающая каким-либо социальным признаком, например, одинаковым стажем, сходными правами и обязанностями.

- Социальная структура персонала формируется из двух групп: реальных и условных. Реальные группы всегда организационно оформлены, они имеют руководителя, четкое распределение функций. Условные группы - это номинальные статистические совокупности, вычленяемые по различным признакам, таким как, пол, возраст, образование, стаж работы, молодежь, пенсионеры, инвалиды и т.п.
- Все работающие на предприятии делятся на две категории:
- -промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- -персонал непромышленных организаций (работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и лечебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию).
- Все занятые на предприятии подразделяются по категориям: рабочие, руководители, специалисты, служащие, для чего создан классификатор профессий и должностей.
- К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, оказанием материальных услуг и т.д. Например, занятые управлением, регулированием и наблюдением за работой автоматов, автоматических линий; изготовлением материальных ценностей вручную; уходом за машинами, оборудованием; обслуживанием производственных и непромышленных помещений.

- Руководители — это работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.
- Руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей и их заместители, относятся к линейным. Руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб и их заместители, относятся к функциональным.
- По уровню, занимаемому в общей системе управления, все руководители подразделяются на руководителей низового звена, среднего и высшего звена. К руководителям низового звена относят мастеров, старших мастеров, прорабов, начальников небольших цехов, а также руководителей подразделений внутри функциональных отделов и служб.
- Руководители среднего звена – это директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов.
- Руководящие работники высшего звена – это руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств и их заместители.
- Например, директор, начальники, управляющие, заведующие, председатели, мастера, главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный электрик, главный редактор, а также их заместители.
- К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности, администраторы, бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, инспектора, математики, нормировщики, механики, ревизоры, социологи, экономисты, юристы-консультанты и др.
- Служащие — это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности, агенты, делопроизводители, кассиры, коменданты, секретари-машинистки, статистики, стенографистки и т.д.
- Работники предприятия распределяются по профессиям, специальностям и квалификации.
- Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей производства. Она предопределяется характером создаваемого продукта труда и специфическими условиями производства в данной отрасли.
- Специальность — это дальнейшее разделение труда в пределах профессии. Квалификация зависит от уровня специальных знаний и практических навыков работника и характеризует степень сложности выполняемого им данного конкретного вида работы.
- В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный.
- В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную и временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу. В нем каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.
- В отчетности по труду численность работников списочного состава приводится не только на определенную дату, но и в среднем за отчетный период (месяц, квартал, год). Численность на дату — это показатель численности работников списочного состава предприятия на определенное число отчетного периода (например, на первое или последнее число месяца), включая принятых и исключая выбывших в этот день работников. Для определения численности работников предприятия, учреждения, организации за какой-либо период недостаточно принимать численность работников на дату, так как в этих показателях не учитываются изменения, происшедшие в течение рассматриваемого периода. Для этого необходимо рассчитать среднесписочную численность работников, которая используется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести работников, и других показателей.
- Среднесписочная численность работников за отчетный месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1 по 31 число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.

- Численность работников списочного состава за выходной или праздничный (нерабочий) день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая уточняется на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращения трудового договора.
- Среднесписочная численность работников за квартал определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале и деления полученной суммы на три. Среднесписочная численность работников за год рассчитывается путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и деления полученной суммы на 12.
- От списочного состава работников следует отличать явочный, который показывает, сколько человек из числа состоящих в списке явилось на работу. Число фактически работающих — это численность персонала, не только пришедшего, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих позволяет определить число лиц, находящихся в целодневных простоях (из-за отсутствия электроэнергии, материала и т.д.)
- Учет численности работников дает возможность выяснить их распределение на разных участках предприятия, а также изменение этого распределения.
- Структура кадров предприятия, структурного подразделения характеризуется соотношением различных категорий работников к их общей численности. В целях анализа структуры кадров определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия. Структура кадров определяется и анализируется по каждому подразделению, а также может рассматриваться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм и т.д.

46. Оценка деятельности персонала и службы управления персоналом

- **Оценка персонала** – определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности
- Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих и особенностей проявления его результатов

- В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают *три группы методов*:
- **количественные** – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают *метод коэффициентов и балльный*. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффициенты" или "баллы", оценить результативность своего труда.
- **качественные** – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. *Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.*
- **комбинированные** - широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

- Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливаются (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:
- способность организовывать и планировать труд;
- профессиональная компетентность;
- сознание ответственности за выполняемую работу;
- контактность и коммуникабельность;
- способность к нововведениям;
- трудолюбие и работоспособность.
- По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не-удовлетворительно - 2; плохо - 1).
- Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию "способность организовывать и планировать труд":
- "1" - явно неорганизованный работник и руководитель;
- "2" - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- "3" - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;
- "4" - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;
- "5" - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.
- По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность *определенные качества всегда имеют различный удельный вес*, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.
- Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат занять должность в аппарате управления. Наибольшая возможная оценка - 5, а самая низкая - 1.

- Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что *образование* - одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, *стаж работы* - количественная мера опыта, а *возраст* находится во взаимосвязи со стажем работы. В качестве **предмета оценки** в различных методиках выступают:
 - деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;
 - характеристики поведения в различных ситуациях;
 - характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
 - показатели результатов его деятельности;
- Распространена также *комплексная* оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.
- Профессиональная оценка персонала заключается в описании соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям. В этом случае критериями оценки являются определенные профессиональные навыки и умения.

- Аттестация персонала одна из форм оценки.
- Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов : определение даты аттестации , подготовка сотрудника и руководителя, аттестационное собеседование и заполнение формы.

- В практике большинства фирм оценивает работника менеджер - управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:
- комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;
- коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;
- подчиненные оцениваемого;
- кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;
- самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;
- использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

38. Аудит человеческих ресурсов

- Аудит человеческих ресурсов представляет собой действия, направленные на изучение и оценку состояния человеческих ресурсов в организации.
- Обычно можно начинать аудит человеческих ресурсов с определения руководством организации целей, которые оно хочет достичь в ходе аудиторской проверки.
- Аудиторская проверка позволяет сравнить фактическое состояние управления человеческими ресурсами с поставленными целями. Часто для этого используют проверочные списки.
- Данные аудиторской проверки управления человеческими ресурсами позволяют оценить уровень того, насколько организация использует основные подходы к управлению персоналом и насколько хорошо они реализуются.

- Для этого можно определить свой рейтинг по общему количеству баллов, которые покажут основную область действий, направленную на улучшение управления человеческими ресурсами в организации, среди которых 4 основных составляющих:
 - I. Соответствие законодательным требованиям:
 - требования относительно равных условий найма;
 - иммиграционная реформа;
 - техника безопасности;
 - законодательство в отношении заработной платы;
 - формулировка произвольного трудоустройства;
 - защита прав на частную жизнь;
 - отчетность.
 - II. Наем человеческих ресурсов:
 - действующие функциональные обязанности и квалификационные характеристики;
 - оценка спроса и предложения (за трехлетний период);
 - процесс и процедуры найма;
 - отборочные собеседования, связанные с работой;
 - процедуры медицинского осмотра;
 -

- III. Сохранение человеческих ресурсов:
- официальная система заработной платы (окладов);
- текущие программы (опции относительно льгот);
- управление контролем доходов - расходов;
- программы признания заслуг служащего;
- руководство для работников (руководство для персонала относительно правил в середине компании);
- контроль прогулов и текучести кадров;
- процесс рассмотрения жалоб;
- системы ведения учета информации (персонала).
- IV. Развитие человеческих ресурсов:
- программы ориентации для новых служащих;
- программы обучения рабочим навыкам;
- программы развития сотрудников;
- оценка уровня выполнения работы;
- подготовка менеджеров на основе информации, полученной при оценках.

- Подсчет баллов по 4 составляющим и анализ аудита управления персоналом, даст возможность улучшить управление человеческими ресурсами.
- Для оценки эффективности управления персоналом при аудите человеческих ресурсов могут использоваться различные источники изучения: полезно ознакомиться со всеми документами, которые есть в организации, которые относятся к вопросам управления человеческими ресурсами. Обычно изучаются инструкции для работников, организационные графики, должностные описания и те формы, которые используются при проведении оценки выполнения, определении льгот, а также при заключении коллективных договоров с профсоюзами.
- Кроме этого, проводятся перекрестные собеседования с руководителями разных уровней, менеджерами, мастерами, бригадирами, а также специалистами кадровых подразделений для получения полной информации о практике и проблемы управления персоналом организации. По результатам проверки готовится письменный отчет. В нем описывается методика аудита, которая была использована, наблюдения относительно состояния управления человеческими ресурсами и вносятся рекомендации для необходимого улучшения.
- Заключительный отчет должен направляться в адрес высшего руководства организации, а также доводиться до сведения работников

- Функции внутреннего аудита ЧР, включают:
- проверку системы учета личного состава, ее мониторинг и разработку рекомендаций по улучшению этой системы;
- проверку персонифицированной и оперативной кадровой информации, включая экспертизу средств и способов, используемых для идентификации, оценки, классификации такой информации и составления на ее основе отчетности, а также специальное изучение отдельных статей отчетности, включая детальные проверки системообразующих пунктов номенклатуры дел службы человеческих ресурсов;
- проверку соблюдения законов и других нормативных актов, а также инструкций, решений и указаний руководства и (или) собственников по управлению человеческими ресурсами;
- проверку различных звеньев управления по руководству человеческими ресурсами;
- оценку эффективности механизма внутреннего контроля, изучение и оценку контрольных процедур в филиалах, структурных подразделениях компании;

- проверку наличия, состояния и обеспечения сохранности документации и компьютерных баз данных службы управления человеческими ресурсами;
- работу над специальными проектами и контроль за отдельными элементами структуры внутреннего аудита человеческих ресурсов;
- оценку используемого в службе человеческих ресурсов программного обеспечения;
- специальные расследования отдельных случаев искажений кадровой политики и фальсификации кадровой отчетности;
- разработку и представление предложений по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

42. Подбор и расстановка персонала

- Подбор персонала начинается с описания рабочего места.
- Описание рабочего места в организации проходит в несколько этапов.
- **На первом этапе** дается описание организации в целом, составляются схемы структуры организации, показываются связи между отдельными рабочими местами (должностями).
- **На втором этапе** отбирается типичный образец конкретного рабочего места.
- **На третьем этапе** с помощью одного из имеющихся методов собирается информация о рабочем месте, а также выявляются те качества, которые необходимы исполнителю данной работы.
- **На следующем этапе**, делается описание рабочего места.
- **На последнем этапе** разрабатывается личностная спецификация, т. е. набор требований к работнику, выполняющему данную работу.

42.Подбор и расстановка персонала

- Организация может использовать **внутренние и внешние источники подбора** персонала.
- К **внутренним источникам** относятся люди, работающие в организации. Существуют следующие методы набора персонала из внутренних источников:
 - внутренний конкурс (при стремлении к формированию минимальной численности персонала);
 - совмещение профессий (для выполнения небольшого объема работ или если исполнитель требуется на короткое время);
 - ротация — периодически проводимая смена выполняемых работником производственных функций (для устранения односторонних перегрузок, усиления взаимосвязи работников их профессионального роста).

42. Подбор и расстановка персонала

- К **внешним источникам** относятся следующие:
- **1. Государственная служба занятости.** Поможет найти персонал для работы, не требующей высокой квалификации, — простой, рутинной или требующей неполной занятости. Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, потерявшие работу из-за банкротства своих предприятий и прошедшие переобучение для освоения новой специальности.
- **2. Агентства по найму персонала.** Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности. Обычно агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель мог сделать выбор самостоятельно.
- **3. Участие в ярмарках вакансий.** Возможен выбор среди активно ищущих работу или желающих ее сменить.

42. Подбор, отбор и найм персонала

- **4. Объявления в прессе, по радио и телевидению, на специальных стендах и рекламных щитах.** Дает возможность широкомасштабного поиска, хотя может быть дорогостоящим.
- **5. Поиск среди выпускников учебных заведений.** Дает возможность получить персонал, обладающий современными знаниями, а также возможность присмотреться к кандидатам, приглашая их на практику.
- **6. Выбор из тех, кто обратился в организацию самостоятельно.** Как правило, позволяет найти самых активных и целенаправленных кандидатов.
- **7. Рекомендации работающих сотрудников организации.** Обычно работающие сотрудники хорошо представляют себе нужды организации в области персонала.
- **8. Использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег.** Их рекомендации бывают ответственными и взвешенными, хотя такой поиск может занять много времени и усилий.

Отбор персонала- это выбор одного из числа кадрового резерва или из числа кандидатов на вакантную должность, по наиболее подходящим критериям и показателям. Т.е. определение соответствия претендента, его знаний, умений, навыков вакантной должности.

- Найм персонала – это процесс, заключительным этапом которого является заключение трудового контракта