**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИРМЕ**

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1.ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1.Система управления персоналом.

1.2. Основные подходы к управлению персоналом.

1.3. Исследование эффективности методов управления человеческими ресурсами в компаниях.

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ГУП «ГЕНЕРАЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА» ЮГО-ВОСТОЧНОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО ОКРУГА

2.1. Организация проведения потребности в кадрах. Планирование процедуры поиска и отбора персонала.

2.2. Анализ и проектирование рабочего места (должности) в ГУП «Генеральная дирекция единого заказчика».

2.3. Управление деловой карьерой персонала и продвижение работников в коммунальном хозяйстве.

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

**Введение**

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики[[1]](#footnote-1).

Для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение XX века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Как оказалось, основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации.

Управление человеческими ресурсами – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.[[2]](#footnote-2)

      Рыночная экономика современной России предъявляет серьезные требования к найму, отбору, повышению квалификации, аттестации работников и руководителей предприятий, фирм, организаций.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы  такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление персоналом включает в себя следующие этапы:

1. Планирование персонала: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских 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. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или уча­стки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разра­ботка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффек­тивности труда руководящих кадров.

Эти факторы и обусловили **актуальность** и значимость нашего исследования.

**Целью** данного исследования является изучение совершенствования систем управления персоналом в фирме.

Цель исследования реализуется в решении следующих **задач:**

1. изучить особенности системы управления персоналом;
2. проанализировать основные подходы к управлению персоналом;
3. рассмотреть эффективность методов управления человеческими ресурсами в компаниях;
4. провести анализ состояния проблемы управления персоналом на примере ГУП «Генеральная дирекция единого заказчика» Юго-восточного административного округа;
5. определить организацию проведения потребности в кадрах и планирование процедуры поиска и отбора персонала;
6. сделать анализ и проектирование рабочего места (должности) в ГУП «Генеральная дирекция единого заказчика»;
7. рассмотреть управление деловой карьерой персонала и продвижение работников в коммунальном хозяйстве.
8. **Объектом исследования** является управление персоналом в ГУП «Генеральная дирекция единого заказчика» Юго-восточного административного округа.

**Предметом исследования** выступает совершенствование систем управления персоналом в фирме.

**Методы исследования:**

1. изучение, обработка и анализ научных источников по проблеме исследования;
2. анализ научной литературы, учебников и пособий по менеджменту, кадровому менеджменту, психологии управления, управлению персоналом.
3. анкетирование, тестирование, беседы.

**Теоретическая база исследования.** В работе использованы труды известных ученых, занимающихся проблемами совершенствования управления персоналом, подбором, отбором, оценкой, потребностями организации в персонале, в частности, таких авторов, как Берн Э. В., Веснин В.Р., Вудкок М., Френсис Д., Дафт Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Травин В.В., Кочеткова А. И., Питерс Т., Уотерман Р. В. и др.

**1.ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1.Система управления персоналом.**

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди - источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватываю­щее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работ­ников до организационно-практи­ческих подходов к формированию механизма ее реализации в кон­кретной организации[[3]](#footnote-3).

Современные концепции управ­ление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в со­ответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Главная цель системы управ­ления персоналом - создание ре­зультативных мотиваций, обеспе­чение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и со­циальное развитие.

Без управления людьми не может функционировать ни одна организация - большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками.

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (Рис. 1).

**Управление персоналом**

**Формирование**

**персонала**

Определение потребности

Планирование персонала

Привлечение**,** подбор, расстановка персонала

Заключение трудовых договоров и контрактов

**Использование**

**персонала**

Профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой)

Создание постоянных кадров

**Стабилизация**

**персонала**

Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных

Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника

Обучение, повышение квалификации на предприятии

**Рис. 1. Стадии системы управления персоналом.**

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

Формирование (становление) персонала организации - особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников[[4]](#footnote-4).

Таким образом, цель формирования персонала организации - свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

-обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;

-оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

* соответствие численности работников объему выполненных работ;
* согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
* обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
* максимальная эффективность использования рабочего времени;
* создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции[[5]](#footnote-5):

1. организационную: информированность населения о наборе кадров и сроках набора; объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;
2. воспроизводственную обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач[[6]](#footnote-6).

Построение системы управления персоналом опирается на определенные принципы, которые реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом любого предприятия.

Все их многообразие принято классифицировать на две большие группы: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления системы управления персоналом.

Схема управления персоналом приведена в таблице 1.

Таблица 1

**Структура управления персоналом**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Разработка и проведение кадровой политики** | **Оплата и стимулирование труда** | **Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами** | **Социально-психологические аспекты управления** |
| Принципы подбора и расстановки персонала | Формы оплаты труда | Вовлечение работников в управление на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады и их функции | Организационная культура фирмы |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношения  в коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию |

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности[[7]](#footnote-7):

• планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;

• набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

• отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

• определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

• профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

• обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

• оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;

• повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

• подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

• трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

• занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы).

Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы: административные, экономические и социально-психологические. При их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности. Все виды методов органично связаны между собой.

При переходе к рыночным отношениям новые структурные подразделения - службы управления персоналом на базе отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела социального развития и др.

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важны:

• знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);

• профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;

• лидерство и умение управлять;

• способность к обучению и развитию.

**1.2. Основные подходы к управлению персоналом.**

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации[[8]](#footnote-8).

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического[[9]](#footnote-9):

1) использования трудовых ресурсов;

2) управления персоналом;

3) управления человеческими ресурсами;

4) управления человеком.

*Экономический подход*

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

1) обеспечение единства руководства – подчинённые получают приказы только от одного начальника;

2) соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

5) достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

6) обеспечение дисциплины – подчинение, дополнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Описание экономического подхода к управлению представлено в табл.2.

Таблица 2

**Условия эффективности и особые затруднения в рамках экономического подхода**

|  |  |
| --- | --- |
| **Условия эффективности** | **Особые затруднения** |
| Четкая задача для исполнения | Сложность адаптации к меняющимся условиям |
| Среда достаточно стабильна | Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленчиской структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации) |
| Производство одного и того же продукта | Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий) |
| Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано | Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде) |

*Органический подход*

В рамках органической парадигмы последовательно сложились:

1) концепция управления персоналом;

2) концепция управления человеческими ресурсами.

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Отождествление организации с человеческой личностью

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 3)[[10]](#footnote-10).

Таблица 3

**Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности**

|  |  |
| --- | --- |
| **Доминирующая**  **Потребность** | **Деятельность по управлению персоналом** |
| Самоактуализация | Побуждение служащих к максимальной вовлеченности  в процесс труда и управления.  Превращение работы в главное средство самовыражения служащих |
| Самоуважение | Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность |
| Социальные потребности | Работа должна позволять общаться с коллегами  и ощущать нужность людям |
| Потребность в безопасности | Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости,  перспективы карьеры внутри организации,  создавать безопасные условия труда |
| Физиологические потребности | Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии ¾ заработной платы и других видов материального вознаграждения  должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности |

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

1) действуют на основе неполной информации;

2) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;

3) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

1) необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;

2) организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и меж организационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;

3) между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Описание органического подхода представлено в табл. 4.

Таблица 4

**Условия эффективности и особые затруднения в рамках органического подхода**

|  |  |
| --- | --- |
| **Условия эффективности** | **Особые затруднения** |
| Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой | Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований |
| Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей | Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор |
| Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений | Предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом |
| Выделение различных подсистем организации | Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию |
| Учет естественных возможностей в процессе инновации | Опасность впасть в социальный дарвинизм |
| Повышенное внимание к “экологии” внутри ¾ и межорганизационных взаимодействий | Ответственностьможет перекладываться на внешние причины вместо изменения курса |

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

*Гуманистический подход*

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене.

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования становится одним из объяснительных принципов[[11]](#footnote-11).

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения[[12]](#footnote-12).

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако па самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие псе члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно “объективны” организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т. п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (табл. 5).

Таблица 5

**Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика**  **системы ценностей**  **(степень их выраженности)** | | **Характеристика**  **нормативной системы предприятия** | |
| Адаптивность | Консерватизм | Нормы один для всех | Много норм  для различных групп |
| Сильная | Сильный | Политический конфликт | Сильная и адаптированная организационная культура |
| Умеренная | Умеренный | Организационная культура, пригодная для одной стратегии | Стратегический конфликт |
| Слабая | Слабый | Организация на грани распада | Организация существует как набор автономных групп |
| Сильная | Слабый | Организационный конфликт | Адаптивная организационная культура |
| Слабая | Сильный | Сильная организационная культура | Конфликт “вакуума власти” |

*Позитивная роль гуманистического подхода*

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т. д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой и том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

В рамках гуманистического подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

*Концепция организационного поведения*

Что именно подразумевается под организационным поведением? Не является ли введение этого понятия попыткой заменить весь менеджмент концепцией и методами поведенческих наук? В чем его отличие (если оно есть) от традиционной прикладной или промышленной психологии? К счастью, на большинство этих вопросов сейчас уже найдены ответы, удовлетворяющие многих ученых в области управления и поведенческих наук, а также менеджеров-практиков[[13]](#footnote-13). В частности, организационное поведение можно формально определить как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций.

Наконец, изучение кадровых (человеческих) ресурсов носит более прикладной характер, чем организационное поведение. Управление кадровыми ресурсами связано с практической организацией таких функций, как маркетинг, финансы или производство. Менеджеров по кадрам или человеческим ресурсам (последний термин более современен и популярен) нанимают на работу для выполнения функции с таким же названием; специалистов же по организационному поведению в номенклатуре менеджерских должностей нет.

Вместе с тем, несколько смешивая понятия, менеджеров, которые применяют основы организационного поведения, можно назвать “менеджерами по человеческим ресурсам” (независимо от того, являются ли они менеджерами по маркетингу, финансам, производству, складскому хозяйству, кадрам, руководителями бюро, администраторами в больнице или научной сфере). Они выполняют функции управления человеческими ресурсами (в дополнение к своим техническим, функциональным ролям), так как в конечном итоге занимаются управлением людьми. Таким образом, с этой точки зрения все менеджеры, несмотря на различие их технических функций, являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку имеют дело с человеческим поведением в рамках организаций. И всем им необходимо понимать и предвидеть организационное поведение.

Новая парадигма внешней среды, связанная с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством, бросает вызов не только управлению изменениями и организационным развитием, но и всей сфере организационного поведения. Вместе с тем здесь явственно проявляется ряд тенденций.

Во-первых, можно сказать, что организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами; в современных сложных организационных системах. Есть также свидетельства того, что теории и практические методы организационного поведения, основном разработанные на Западе, частично проникают в другие культурные среды. Например, когда мы несколько лет назад проводили обстоятельное обследование российского предприятия, то обнаружили, что метод поведенческого менеджмента (модификация организационного поведения) оказал значительное воздействие на производительность, а партисипативный метод (участия и обогащения труда) – нет.

Во-вторых, рассматриваемое научное направление будет все дальше отходить от традиционных специализированных тем поведенческих наук, предпочитая тематику, теснее связанную с организационным поведением как таковым. Исключение здесь составляют основы экспериментальной психологии – установки, мотивация и обучение, которые остаются весьма важными областями в организационном поведении.

Наконец, это тенденция к тому, чтобы сделать подход организационного поведения более понятным и ориентированным на практику. Сейчас наблюдается определенное стремление уходить от простых ответов на сложные вопросы на всех уровнях анализа – индивидуальном, групповом и организационном. Чтобы стать практически полезным, этот анализ должен быть одновременно и понятным, и пригодным к применению в реальных условиях.

Будущее сферы организационного поведения представляется ярким и увлекательным. Хотя и предвидится некоторое смещение концептуальных рамок и тематики исследований, магистральная линия состоит в том, чтобы сделать более совершенными и эффективными человеческие ресурсы, являющиеся сутью конкурентных преимуществ любой организации.

*Организационные культуры как объект управленческой деятельности*

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятель-кость и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур[[14]](#footnote-14):

* органическую;
* предпринимательскую;
* бюрократическую;
* партиципативную.

Описание типов организационных культур представлено в табл. 6.

Видно, что существенное различие перечисленных культур касается таких основополагающих параметров организации, как: способ выделения лидера и процесс принятия решений; правила распределения ответственности и закрепления функций.

Таблица 6

**Характеристика основных типов организационных культур**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тип организационной культуры** | | | | |
| **Органическая** | **Предпринимательская** | **Бюрократическая** | | **Партиципативная** |
| Организация направляется | | | | |
| согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | | всесторонними обсуждениями |
| Проблемы решаются на основе | | | | |
| исходного согласия с целями | индивидуального творчества | ясного и сосредоточенного продумывания | | открытого взаимодействия |
| Лидерство основывается на | | | | |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличия авторитета  и признания | власти и положении | | содействии контактам и сотрудничеству |
| С хроническими проблемами справляются с помощью | | | | |
| не придания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства  и следования правилам | | более напряженной дискуссии и выработки способов решения |
| Повседневная работа | | | | |
| осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждый по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| Функция и ответственность | | | | |
| реализуется с почти автоматической скоростью | получаются такими, какими их делают люди | | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| Желания и интересы отдельных людей | | | | |
| оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | | подчиняются интересам организации | согласуются с интересами организации путем договоренностей |
| Руководство | | | | |
| задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| Разногласия и конфликты | | | | |
| отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | | угрожают стабильности организации и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| Коммуникации (общение) | | | | |
| ограничены и несущественны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | | формальны и подчиняются правилам | открыты и насыщенны |
| Информация и данные (как правило) | | | | |
| расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне | используются для индивидуальных достижений | | контролируются, и доступ к ним ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

Существенным является рассмотрение основополагающего для управленческой деятельности процесса целеопределения. Для различных типов организационной культуры можно выделить разные механизмы порождения целей и соответственно разные механизмы оценки точности ее достижения (табл. 7.).

Таблица 7

**Механизмы и инструменты процесса целеполагания**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Доминирующая управленческая форма** | **Задачи этапа** | **Критерий** |
| Рыночная | Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале | Прибыльность |
| Демократическая | Отобрать цели, согласующиеся  с законами, нормативами | Легитимность |
| Коллективистская | Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива | Приемлемость |
| Знаниевая | Получить набор стратегий  (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации) | Осуществимость |
| Бюрократическая | Привести в соответствие стратегии  с возможностями исполнителей | Реализуемость задач |

Наряду с традиционными для базовых организационных культур (органической, бюрократической и предпринимательской) появляются две новые, которые и определяют специфику процесса целеполагания в партиципативной организационной культуре.

В рамках демократической управленческой формы особое внимание уделяется демократизации процесса управления, которая дала бы возможность не столько достичь интересов большинства, но и не ущемить законные интересы меньшинства, найти паритет между всеми разделяемыми (общепринятыми) представлениями и теми, которые только появляются в обществе, но могут нести в себе существенный развивающий эффект. В рамках знаниевой управленческой формы акцент переносит на разработку альтернативных представлений о целях организации, которая позволяет повысить устойчивость организационного развития в ситуации высокой нестабильности, изменчивости ситуаций и условий, в которых действует организация.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования[[15]](#footnote-15).

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации (см. табл. 7).

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая-знаниевая).

Итак, мы можем сделать следующие выводы.

В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту – партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора – по отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Корпоративный подход к управлению персоналом, как и сама корпоративная культура, является комплексом допущений, предложений о том, что является целесообразным (полезным) для организации в области работы с персоналом.

Такой свод правил создается внутри каждой организации в процессе длительных проб и ошибок, и часто предопределяется прошлым опытом, установками, собственников и топ-менеджеров организации. Анализ комплекса действий в отношении персонала дает возможность реконструировать основопологающие предложения о той метафоре организации, которая лежит в основе представлений и предопределяет подход к управлению персоналом конкретной организации[[16]](#footnote-16).

Такой анализ дает возможность, не выходя за рамки корпоративной культуры, сделать управление персоналом более эффективным и адекватным особенностями менеджмента организации в целом.

**1.3. Исследование эффективности методов управления человеческими ресурсами в компаниях.**

Теория и практика управления человеческими ресурсами успешных зарубежных и российских компаний позволяет говорить о наиболее важных методах управления из их арсенала. Рассмотрим эти методы подробно.

Обычно высокие зарплаты привлекают большее количество соискателей, что позволяет организации быть более избирательной, отдавая предпочтение тем кандидатам, которые в большей степени склонны к обучению. Кроме того, если зарплаты выше тех, что диктует рынок, то сотрудники могут воспринимать дополнительный доход как подарок от фирмы, что обычно мотивирует их на достижение самых высоких результатов работы.

Существует мнение, что непременным условием достижения конкурентного успеха являются низкие издержки на рабочую силу. Однако на практике это вовсе не так, поскольку для большинства компаний затраты на рабочую силу составляют лишь небольшую долю общих издержек. К тому же даже если они высоки, то часто компенсируются повышением уровня общей производительности.

В большинстве случаев менеджеры склонны переоценивать мотивирующее значение денег, пытаясь с их помощью решить большинство организационных проблем. Наделение сотрудников правами собственности имеет два главных преимущества[[17]](#footnote-17).

Во-первых, сотрудники, которые становятся совладельцами компании, нейтрализуют классический конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы и капитала, и труда.

Во-вторых, процедура наделения сотрудников правами собственности передает акции компании в руки сотрудников компании, которые искренне склонны тревожиться о долгосрочных планах компании, о ее стратегии, инвестиционной политике и в меньшей степени расположены поддерживать различные финансовые маневры. Если работники способствовали достижению повышенных результатов деятельности фирмы, то они вправе желать разделить материальные выгоды от этих результатов. Общественное признание заслуг, гарантии долгосрочной занятости и справедливое разрешение конфликтов способны мотивировать сотрудников не меньше, чем деньги.

Рассмотрим пограничный случай: если вся прибыль от усилий трудового коллектива попадает к топ-менеджерам или к владельцам бизнеса, то со временем несправедливость ситуации станет очевидна и начнет серьезно демотивировать сотрудников. Многие организации используют переменные стимулирующие выплаты, оставляя некоторую часть зарплаты переменной - делая ее зависящей от выпуска, качества, инноваций и кооперации. Такая широкая оценка результатов смягчает многочисленные негативные последствия использования упрощенных систем материального стимулирования.

Разумеется, если мы верим в необходимость абсолютной власти рынка, в то, что именно рынок должен приучать капитал к дисциплине, то наделение сотрудников собственностью понижает значимость рыночного механизма, а следовательно, и эффективность рынка. Однако существующая практика свидетельствует о том, что выгоды перевешивают недостатки.  
Конечный эффект наделения сотрудников собственностью в значительной степени зависит от того, как именно эта процедура будет применена в каждой конкретной компании. Опыт показывает, что наделение сотрудников правами собственности положительно влияет на результаты работы фирмы.

Обычно руководство компании очень осторожно делится информацией с основной массой сотрудников, объясняя это тем, что информация может просочиться к конкурентам. Но если признать, что люди должны стать источником конкурентного преимущества, то они просто обязаны получать информацию, необходимую для выполнения того, что от них требуется. Таким образом, разделение информации также может быть эффективным инструментом управления персоналом.

Карьерное продвижение сотрудников внутри фирмы. Данный метод является ценным дополнением ко многим другим методам управления. Наличие возможностей карьерного роста крепко связывает работника и работодателя. Способствует децентрализации управления и делегированию полномочий, поскольку развивает атмосферу доверия между иерархическими уровнями организации. Кроме того, сотрудники, занявшие управленческие позиции, очень хорошо знают бизнес изнутри: технологию и процессы, которыми они управляют[[18]](#footnote-18).

Возможность карьерного роста внутри организации является важным стимулом для хорошего исполнения работы. И хотя такое карьерное продвижение связано с монетарными стимулами (обычно влечет за собой увеличение размера зарплаты), оно также имеет и немонетарный компонент - рост должностного статуса, уверенность в собственной востребованности на рынке труда и чувство самореализованности.

Самым важным преимуществом продвижения является то, что оно формирует у сотрудников организации ощущение справедливости и объективности.

Неотъемлемой частью любой современной системы управления является обучение сотрудников и развитие их навыков. Неудивительно, что в таких условиях эффект обучения не так очевиден, хотя после его прохождения сотрудники возвращаются на рабочие места не только с новыми навыками, но и настроенные на достижение прекрасных трудовых результатов.

Любое обучение дает положительные результаты только тогда, когда у сотрудника появится возможность применить полученные знания в работе. Распространенная ошибка большинства организаций заключается в том, что они постоянно способствуют развитию навыков и менеджеров, и их подчиненных, но не изменяют структуру работы, таким образом не позволяют людям делать что-то новое.

Оценка результатов деятельности и способностей позволяет судить о том, насколько успешно организация достигает намеченных целей. Во-вторых, большинство сотрудников при аттестации их работы будет стараться продемонстрировать свои наилучшие качества, даже если это не повлечет за собой конкретных результатов немедленно. Они заинтересованы в развитии своих навыков в интересах организации, когда знают, что организацию это действительно интересует.

Перечисленные практики управления интернациональны. Они успешно используются компаниями во всем мире в отличие от методов, которые могут быть применены лишь в отдельных географических условиях, т. е. методов, относящихся, например, к американской или японской моделям управления.

Однако этот перечень не исчерпывающий. Управление человеческими ресурсами является сложным социальным процессом, и рассмотрение его в свете отдельных компонентов - перечисленных выше практик - лишь способ в первом приближении получить некоторую характеристику процесса управления персоналом. Тем не менее, можно предположить, что названные основные методы присутствуют и в эффективных системах управления человеческими ресурсами в России.

После того как были выделены основные методы управления персоналом, характерные для компаний в нескольких странах мира, возможно проверить эффективность использования основных методов управления человеческими ресурсами в российских условиях.

Была разработана анкета, содержащая более 100 вопросов.  
Их можно условно разделить на четыре блока[[19]](#footnote-19):

1. общая информация о компании - ее возраст, количество сотрудников, сфера деятельности, количество сотрудников в отделе по управлению человеческими ресурсами;
2. информация о системе управления человеческими ресурсами компании (наличие стратегии карьерного повышения сотрудников внутри компании, программы развития навыков сотрудников, системы вознаграждения разных категорий сотрудников в компании и пр.);
3. нефинансовые показатели результатов деятельности фирмы (уровень мотивации сотрудников, текучесть кадров, средний уровень компетенции отдельных групп);
4. финансовые показатели результатов деятельности фирмы.

Компаниям, прошедшим отбор согласно критериям возраста (продолжительность работы не менее 3 лет) и размера (количество сотрудников должно превышать 15 человек), в 2005 г. были высланы анкеты.

В итоговой выборке - 101 российская фирма. Доля ответивших на анкету составила 28%, что является неплохим показателем для российских условий. Средняя продолжительность работы фирмы составила 8 лет.  
Анкеты заполнялись руководителями отделов по управлению человеческими ресурсами или руководителями компании в случае, если в компании не было руководителя отдела по управлению человеческими ресурсами.  
Помимо анкетирования в отдельных компаниях проведены глубинные интервью с несколькими руководителями и сотрудниками.

Конечной целью проекта была проверка взаимоотношений, представленных на рисунке 2. Анализ проблем управления человеческими ресурсами всегда сопряжен с двумя техническими сложностями.

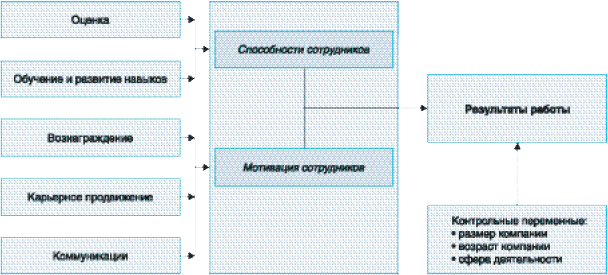
Во-первых, такое исследование должно быть в достаточной степени комплексным, т. е. охватывать всю область управления человеческими ресурсами. К примеру, коэффициент корреляции между уровнем зарплаты сотрудников и производительностью фирмы не слишком интересен, поскольку не учитывает прочих критически важных показателей, которые влияют на соотношение зарплата - производительность. Таким образом, в ходе исследования необходимо не только правильно выбрать и точно измерить все факторы, оказывающие влияние на результаты работы компании, но и учесть сложную структуру взаимных отношений между ними.

Во-вторых, методы управления человеческими ресурсами едва ли могут быть непосредственно измерены при помощи количественных показателей. На практике для выявления даже относительных величин, характеризующих интенсивность таких социально сложных переменных, используют взвешенные суммы некоторых более простых характеристик. При этом перед исследователем возникает необходимость обоснования правильности выбора таких весов. Например, такой сложный для измерения показатель, как социальный статус сотрудника, может быть оценен как взвешенная сумма нескольких более количественных величин: уровень общих доходов, расположение места жительства, уровень образования.

Как показали результаты проверки гипотез исследования, использование методов управления человеческими ресурсами положительно влияет на уровень мотивации и способностей сотрудников компании. В свою очередь, уровень мотивации и способностей сотрудников положительно влияет на результаты деятельности компании.

Исследование выявило синергический эффект между мотивацией и способностями сотрудников: эффект от их одновременного воздействия превышает сумму отдельных эффектов на результаты деятельности компании, что действительно очень важно для практики - даже профессионал самого высокого уровня не продемонстрирует хороших результатов в работе, если он не будет к ней мотивирован.

С другой стороны, даже при наличии высокой мотивации сотрудник не сможет добиться высоких показателей в работе, если он не обладает рис 2.



**Рис. 2 Концептуальная модель влияния методов управления человеческими ресурсами на результаты деятельности фирмы необходимыми для данной работы компетенциями.**

Полученные результаты представляют интерес, поскольку проверены эмпирически влияние методов управления человеческими ресурсами на деятельность фирм на основе российских данных[[20]](#footnote-20). Результаты исследования убедительно продемонстрировали существование положительных взаимоотношений между методами управления человеческими ресурсами и результатами деятельности российских фирм. Они позволили выявить специфические особенности, проявляющиеся именно в российских условиях.

Например, высокая гетерогенность рынка труда в России по сравнению с другими странами повышает актуальность работы над процедурой отбора сотрудников при найме на работу. Кроме того, обычно российские сотрудники имеют высокий уровень образования, однако не в той области, в которой они работают, что делает программы по обучению и развитию специфических навыков наиболее эффективными.

**2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ГУП «ГЕНЕРАЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА» ЮГО-ВОСТОЧНОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО ОКРУГА**

**2.1. Организация проведения потребности в кадрах. Планирование процедуры поиска и отбора персонала.**

Наше исследование проводилось на государственном унитарном предприятии «Генеральная дирекция единого заказчика» Юго-Восточного административного округа г. Москвы. Это коммунальное хозяйство, которое занимается обслуживанием жилого фонда. Его численность составляет 68 человек.

Жилищно-коммунальное хозяйство – важная составляющая социальной инфраструктуры области и муниципальных образований, обеспечивающая основополагающие потребности человека.

Каждый новый сотрудник государственного унитарного предприятия «Генеральная дирекция единого заказчика» Юго-Восточного административного округа г. Москвы с самого момента поступления на работу вносит свой вклад в общее дело. Предприятие приветствует нового работника, помогает освоиться, и с этого момента начинается процесс «учебы на работе», который предполагает ответственности и умение быстро принимать решения. «Генеральная дирекция единого заказчика» исключительно серьезно относится к профессиональному и индивидуальному развитию каждого сотрудника.

Целью «Генеральной дирекции единого заказчика», специализирующихся на коммунальном хозяйстве является обеспечение персонала самыми современными и наиболее ценными навыками как в области обслуживании жилого фонда, таки в других сферах.

Профессиональное развитие и карьерный рост во многом зависят от профессиональной и технической подготовки. В сфере обучения и повышения квалификации «Генеральная дирекция единого заказчика» применяет индивидуальный подход и разрабатывает индивидуальную программу для каждого. Приобретение профессиональной квалификации может подразумевать оплату за обучение, учебный отпуск и курсы повышения квалификации.

Оплата работы и премии, находящиеся в прямой зависимости от результата труда, гарантируют вознаграждение индивидуального вклада каждого, и даже на начальном этапе карьеры зарплата в «Генеральной дирекции единого заказчика»будет периодически пересматриваться.

Руководство «Генеральной дирекции единого заказчика» считает, что при планировании человеческих ресурсов необходимо установить:

1. цели, которые должна достичь организация в определенный срок;
2. функции сотрудников, способствующие максимально эффективному достижению поставленной цели.

После этого нужно оценить, насколько равномерно функции распределены между подразделениями, нет ли их дублирования или, наоборот, потери какой-либо. При необходимости можно провести процедуру перераспределения функций.

Методы диагностики потребности в персонале в различных подразделениях организации.

После определения задач каждого подразделения на определенный срок и перечня функций, с помощью которых они будут решаться, рекомендуется выяснить, сколько человек смогут выполнить эти функции в намеченные сроки и какова должна быть их квалификация.

Для того чтобы ответить на эти вопросы, необходимо определить объем труда в каждом подразделении и нормы его выполнения.

К примеру, одной из целей предприятия является улучшение обслуживания клиентов. В результате описания данного бизнес-процесса выявляются новые функции. Одна из них - техническое обслуживание поставляемого оборудования. Для ее выполнения требуются инженеры-наладчики определенной квалификации. Менеджерам по персоналу необходимо рассчитать нормы труда этих работников: сколько единиц оборудования поставляется, сколько единиц обслуживают инженеры разной категории в установленный период времени, какой процент от поставленной техники они будут обслуживать; сколько потребуется специалистов, их категория и квалификация, а также количество и уровень уже имеющихся в компании работников сервисной службы. Затем производится расчет потребности в инженерах-наладчиках, определяются сроки поиска и ресурсы для отбора[[21]](#footnote-21).

Гораздо сложнее определить численность управленцев и служащих, труд которых достаточно сложно поддается нормированию. Для этого необходимо разработать и утвердить: для руководителей - нормы управляемости, для служащих - нормы труда или критерии оценки их деятельности за определенный промежуток времени.

Кроме сбора заявок на персонал от руководителей всех отделов к методам диагностики потребности в персонале каждого из подразделений относятся[[22]](#footnote-22):

* изучение и корректировка норм труда и управления;
* изучение и корректировка существующих задач и функций отдела в соответствии с общими целями предприятия;
* оценка компетенции персонала;
* оценка результатов деятельности;
* изучение альтернатив (возможно, вместо увеличения численности сотрудников необходимо повысить их квалификацию или перераспределить обязанности, изменить мотивацию и т. д.).

Что же конкретно должен делать специалист службы управления персоналом для проведения полноценной диагностики потребности в работниках?

Работники службы управления персоналом «Генеральной дирекции единого заказчика» для проведения анализа перспективной потребности в кадрах должны:

1. Разработать бланк заявок для подразделений на подбор специалистов.

2. Разослать их руководителям отделов с указанием срока сбора информации.

3. Собрать и проанализировать заявки в соответствии с целями предприятия и задачами каждого подразделения.

4. Выяснить истинную причину невыполнения задач отдела (на самом ли деле причина отставания - нехватка кадров). В данном случае уместны: проведение "фотографии" рабочего дня, корректировка норм труда, оценка компетентности персонала, разработка программы повышения квалификации.

5. В случае подтверждения необходимости дополнительного набора персонала работники кадровой службы совместно с руководителем подразделения должны проанализировать распределение функций между сотрудниками для предотвращения их дублирования или потери какой-либо из них.

6. Сформировать перечень вакансий и список лиц, ответственных за подбор.

7. Подготовить описание должности (рабочего места) и согласовать с руководителем подразделения.

8. При необходимости составить новое штатное расписание.

9. Разработать квалификационные требования.

10. Проанализировать состояние рынка труда, выявить нужные сегменты рынка для поиска кандидатов и методы их привлечения (размещение объявлений, проведение "дней открытых дверей", "дней карьеры", работа с учебными заведениями и т.д.), сформировать и утвердить бюджет на подбор.

11. Подготовить тексты рекламных объявлений для СМИ.

12. Разработать и утвердить методику отбора необходимых специалистов (подготовить бланки анкет, тесты, определить способы испытаний, брифингов, а также время собеседований, согласовать процедуру с руководителями подразделений).

13. Совместно с начальниками отделов разработать программы адаптации и мотивации новых сотрудников.

Для оценки потребности в персонале можно предложить использовать следующий тест (см. Приложение 1).

Если Вы определили, что нуждаетесь в персонале, то до проведения первого собеседования получите информацию о рекомендациях. Конечно, вопросы к рекомендателю могут меняться в зависимости от вакансии. Главное на этом этапе, получить максимально полную информацию. Здесь также хорошо иметь структурированный бланк рекомендации (см. Приложение 2).

Предлагаем также руководителям «Генеральной дирекции единого заказчика»тест-оценку состояния профессионального отбора персонала в организации (см. Приложение 3). Основное назначение приведенного теста состоит в том, чтобы привлечь внимание руководства к проблемам, с которыми можно столкнуться, если захотите, чтобы у Вас работали только подходящие люди.

При планировании поиска и отборе персонала работники кадровой службы должны решать следующие основные вопросы:

Какие знания, навыки, квалификация, поведенческие характеристики необходимы будущим сотрудникам?

Где искать специалистов соответствующего уровня?

Как их можно заинтересовать работой в данной компании?

Сколько кандидатов на вакантную должность необходимо для проведения отбора?

Каким образом выбрать лучших из подходящих кандидатов?

Как с первого дня эффективно использовать нового сотрудника?

Когда можно считать процесс подбора и отбора завершенным?

Насколько эффективна процедура отбора и подбора персонала в данной компании?

В какой мере, и каким образом линейные руководители принимают участие в этом процессе?

**ЗАЯВКА на подбор персонала от "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_ г.**

**1. Основные требования**

|  |  |
| --- | --- |
| **ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ** | |
| Наименование вакансии | Количество мест |
|  |  |
| Подчиненность, место в структуре |  |
| Испытательный срок |  |
| График работы |  |
| Тип оформления трудовых отношений |  |
| Место работы |  |
| Количество людей в подчинении |  |
| Цели и задачи сотрудника |  |
| Описание позиции | |
| Перспективы роста |  |
| Тест на оценку уровня профессиональной подготовки |  |
| Компенсационный пакет |  |
| Премии, бонусы |  |
| Дополнительные условия |  |
| **ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУ** | |
| Образование |  |
| Дополнительное образование |  |
| Владение иностранными языками |  |
| Опыт работы |  |
| Знание ПК и компьютерных программ |  |
| Необходимые профессиональные знания, навыки, умения |  |
|  |

**2. Дополнительные требования**

|  |  |
| --- | --- |
| Дополнительные знания, навыки, умения |  |
| Личностные качества |  |
| В каких компаниях предпочтителен предшествующий |  |
| опыт |  |
| Причины подбора специалиста |  |
| Дополнительная информация |  |
| Условия труда; необходимые допуски |  |
| Медицинские показания |  |

ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ

1. Несогласованность действий работников кадровой службы и руководства; несоответствие методов планирования персонала целям и задачам предприятия.

Например, в результате анализа заявок руководителей подразделений выяснилось, что в связи с изменением производственного плана дополнительно требуются специалисты: экономист, конструктор и несколько штамповщиков. Служба персонала осуществила сложный процесс планирования и найма. Через некоторое время выяснилось, что у руководства негласно стояла задача установки нового оборудования, заменяющего неквалифицированный труд, и приобретения программы, которая позволяет увеличить скорость и эффективность работы конструкторов и экономистов.

2. Подмена правильной организации труда и необходимой мотивации персонала излишней численностью (ошибки в диагностике причин).

Например, если руководители подразделений делают заявку на дополнительный рабочий персонал, ссылаясь на увеличение производственного плана, то без вмешательства специалистов отдела нормирования труда не стоит принимать окончательное решение о дополнительном наборе. Может выясниться, что нормы устарели, а последний ремонт оборудования позволил увеличить производительность станков.

Возможно, вопрос удастся решить с помощью особой организации труда, перераспределения обязанностей, повышения квалификации работников и других НР-методик. Иногда проблему снимает введение подходящей формы стимулирования (бригадный подряд, премии за работу меньшей численностью и т. д.).

**2.2. Анализ и проектирование рабочего места (должности) в ГУП «Генеральная дирекция единого заказчика».**

Если на вашем предприятии нет паспортов рабочих мест (описания должностей), необходимо провести работу по их составлению. Это делается также в случае введения новой позиции. Готовые документы - незаменимые помощники при составлении должностных инструкций, образовательных программ, определении систем мотивации и другой работы с персоналом[[23]](#footnote-23).

Описание составляется на основе анализа должности, который включает в себя выяснение следующих сведений о ней: место в организационной структуре, задачи, требования, способы стимулирования труда сотрудников в данной должности.

С помощью исследований, методика которых описана ниже, вы определите наиболее существенные составные части работы.

*Контактный метод - анализ должности (работы) с использованием структурированного интервью*

Данная методика анализа работы предполагает поиск ответов на вопросы анкеты, которые разделены по группам. Этот способ прост в применении, требует немного времени для освоения, одновременно позволяет выяснить достоверные сведения о характере труда.

Подготовка к структурированному собеседованию для анализа работ.

Перед разговором с сотрудником аналитик (эксперт) должен выполнить ряд подготовительных действий:

1. Изучить материал для собеседования, проанализировать подготовленные вопросы, определить технику оформления ответов.

2. Предварительно ознакомиться с исследуемой работой для уточнения списка положений, которые предстоит изучить, и для профессионального ведения собеседования. Это облегчит последующую обработку информации. В идеальном случае нужно также понаблюдать за исполнителями в процессе их трудовой деятельности.

3. Подобрать людей для интервью - не менее двух человек по каждой позиции. Они должны быть хорошими работниками и иметь стаж не менее года.

4. Для того чтобы беседа была эффективной, нужно объяснить цель собеседования и тем самым избежать возможных неправильных представлений сотрудника.

*Вопросник структурированного собеседования для анализа должности (работы)*

Приведенные ниже вопросы необходимо использовать избирательно, с учетом специфики организации.

*Место должности в структуре данной организации (по отношению к другим позициям в компании)*

1. Как называется ваша должность?

2. В каком отделе вы работаете?

3. Какие позиции непосредственно выше вашей? Какие - ниже?  
Главная цель работы

4. Какой вы себе представляете главную цель вашей работы?

5. Каковы ваши обязанности, направления деятельности?

6. Насколько важна каждая из них?

7. Какую долю своего времени вы тратите на каждую задачу?

*Вопросы, касающиеся отдельной обязанности, вида или направления деятельности*

8. Какими инструментами и оборудованием вы пользуетесь?

9. Насколько они необходимы в вашей работе?

10. Как часто вы их применяете?

11. Требует ли ваша работа применения физических усилий? Каких?

12. Как часто вы это делаете?

13. Какие письменные материалы (записки, отчеты, статьи и т. п.) вы используете в качестве источников информации?

14. Насколько они важны в вашей работе? Как часто вы ими пользуетесь?

15. Какие другие источники информации вы используете в своей работе? По какой причине? Насколько они важны?

16. Как часто вы работаете с цифрами?

17. Пользуетесь ли вы в своей работе графическими материалами или рисунками?

18. Приходится ли вам составлять карты, схемы, диаграммы и т. п.? По каким причинам? Как часто вы это делаете?

19. Какие аспекты работы требуют от вас точности, аккуратности?

20. Каковы могут быть последствия, если вы не будете точны или аккуратны в этих областях?

21. Необходима ли для вашей работы профессиональная квалификация?

22. Какой уровень образования необходим, чтобы качественно выполнять данную работу?

23. Нужен ли для ее выполнения предыдущий опыт?

24. Если да, то, какого рода (как можно конкретнее)?

25. За какое минимальное время можно получить такой опыт?  
Принимаемые решения и виды ответственности (степень контроля, количество контролируемых людей, характер принимаемого решения)

26. Как часто вас контролируют?

27. Много ли вы контактируете с вашим непосредственным руководителем?

28. Как начальник узнает, что ваша работа по качеству не соответствует стандартным требованиям?

29. Сколько человек вы контролируете? В чем заключаете этот контроль?

30. Каким образом вы определяете степень выполнения своей работы (необходимые результаты заранее установлены или вы используете собственные критерии)?

31. Какой вид деятельности вы планируете или организовываете?

32. Для чего вам приходится это делать?

33. Насколько это важно в вашей работе? Как часто вы это делаете?

34. Каким образом вы несете ответственность за безопасность других?

35. Что входит в эту ответственность?

36. Насколько это важно?

37. За какие материальные или финансовые средства вы несете ответственность (имущество, сырье, деньги)? Насколько это важно?

*Контакты с другими работниками (типы людей, с которыми вступает в контакт исполнитель; способы, частота и причины их общения)*

38. С какими людьми в данной организации вы контактируете?

39. По какой причине?

40. Насколько важно общение с каждым из этих людей?

41. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?

42. Участвуете ли вы в переговорах, собеседованиях, обучении, выступаете ли публично?

43. По какой причине? Насколько это важно? Как часто вам приходится это делать?

44. Каковы основные формы контактов (личное общение, по телефону, с помощью писем, записок и т. д.)?

45. Насколько важны эти формы контактов? Как часто вы ими пользуетесь?  
*Физическая среда (характеристика рабочего места)*

46. Большая часть вашей работы выполняется в помещении или вне здания?  
47. Какую часть времени вы проводите в помещении (вне его)?

48. С каким количеством людей вы работаете большую часть времени?

49. Каковы физические условия работы (освещение, температура, шум)?

50. В какой степени вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?

51. Сколько времени вы работаете, следуя им?

Документальное оформление результатов структурированного интервью

Ответы следует записывать на специальных бланках. В таблице 3приведена форма для фиксации общей информации; в таблице 4 – для записи сведений, касающихся каждой основной обязанности интервьюируемого работника, вида или направления его деятельности.

Таблица 3

**Форма для фиксации общей информации о работе**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование работы (должности)** | **Отдел** | |
| Вышестоящая должность | Нижестоящая должность | |
| Основная цель работы |  | |
| Основные задачи, виды, направления деятельности | Важность | Количество затрачиваемого времени |
|  |  |  |

Таблица 4

**Форма для записи сведений об отдельных обязанностях**

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Ответы** |

*Бесконтактный метод - анализ должности (работы) с использованием анкетирования (опросного листа)*

 Преимуществом этого метода является возможность получения большого объема данных от нескольких человек, выполняющих аналогичную работу. Подготовка к сбору материалов с помощью анкетирования (опросного листа). При использовании опросных листов также очень важно разъяснить тому, кто получит вопросник, для чего проводится исследование.

По опыту известно, что даже самое проникновенное обращение не гаранти­рует полного заполнения опросного листа и качественных ответов. В данном случае важно содействие непосредственных руководителей тех сотрудников, которые будут отвечать на вопросы.

**Опросный лист для анализа работы в ГУП «Генеральная дирекция единого заказчика»**

Приведенные ниже вопросы необходимо использовать избирательно, с учетом специфики фирмы.

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_     Отдел \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Код должности (если есть) \_\_\_\_\_    Должность руководителя \_\_\_\_\_  
Дата заполнения \_\_\_\_\_

1. Основная цель (задача) вашей работы? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Если у вас есть подчиненные, перечислите их должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Если у вас есть подчиненные, отметьте, пожалуйста, те виды деятельности, которые вы считаете наиболее важными и требующими вашего особого внимания.

4. Отметьте, в чем состоит ваша работа:

[ ] подбор кадров; [ ] формирование бюджетов;

[ ] продвижение; [ ] составление указаний, распоряжений;

[ ] консультирование,

разъяснение особенностей

выполнения работы; [ ] развитие работников;

[ ] помощь подчиненным в решении вопросов; [ ] обучение подчиненных;

[ ] увольнение; [ ] поддержание дисциплины;

[ ] постановка задач перед сотрудниками; [ ] оценка рабочих показателей подчиненных;

[ ] контроль работы подчиненных; [ ] составление графиков, планов работ;

[ ] другое (указать)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5. Рабочие обязанности. Пожалуйста, кратко опишите, что вы делаете и, если возможно, как вы это делаете в соответствии с теми обязанностями, которые вы считаете самыми важными и/или трудными:

а) ежедневные обязанности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) периодические обязанности (раз в неделю, месяц, квартал и т. д.) \_\_\_\_\_

в) обязанности, исполняемые с нерегулярными интервалами \_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Образование. Отметьте, пожалуйста, необходимый уровень образования для вашей профессии (за исключением того, который имеете вы):

[ ] не требуется никакого формального образования;

[ ] незаконченное высшее;

[ ] высшее;

[ ] неполное среднее;

[ ] ученая степень или специальная лицензия.

[ ]среднее;

[ ]среднее специальное;

 7. Опыт. Отметьте, какой опыт необходим для выполнения вашей работы:

8. Навыки. Перечислите, пожалуйста, навыки, которые необходимы для вы­полнения вашей работы (например, аккуратность, внимательность, умение исполь­зовать определенное оборудование, технологии) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Оборудование. Требует ли ваша работа применения какого-либо оборудования?

Да\_\_\_Нет\_\_\_

Если "да", то напишите, какое оборудование и отметьте, как часто вы его используете:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оборудование | Редко | Иногда | Часто |
| (1) | [] | [] | [] |
| (2) | [] | [] | [] |

 10. Физические требования. Отметьте те из них, которые вам приходится вы­полнять и как часто:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Редко | Иногда | Часто |
| [ ] Работа с тяжестями | [] | [] | [] |
| []Неудобная поза | [] | [] | [] |
| [ ] Высокая интенсивность труда | [] | [] | [] |
| [ ] Особые требования к органам чувств (зрение, слух и т. д.) | [] | [] | [] |
| [ ] Работа, связанная с вибрациями | [] | [] | [] |
| [ ] Другое | [] | [] | [] |

11. Эмоциональные требования. Отметьте те из них, которые возникают в ва­шей работе и как часто:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Редко | Иногда | Часто |
| [ ] Общение с представителями других организаций | [] | [] | [] |
| [ ] Взаимодействие с клиентами | [] | [] | [] |
| [ ] Непосредственное руководство подчиненными | [] | [] | [] |
| [ ]Сжатые сроки | [] | [] | [] |
| [ ]Неритмичная работа | [] | [] | [] |
| [ ] Деятельность в изоляции от других | [] | [] | [] |
| []Общение с вышестоящим руководством | [] | [] | [] |
| [ ] Другое | [] | [] | [] |

12. Условия работы. Отметьте те из них, в которых проходит ваша работа, и ука­жите, как часто они присутствуют:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Редко | Иногда | Часто |
| [ ]Пыль | [] | [] | [] |
| [ ] Недостаточная освещенность | [] | [] | [] |
| [ ] Высокая температура | [] | [] | [] |
| [ ] Низкая температура | [] | [] | [] |
| [ ] Неприятный запах | [] | [] | [] |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Редко | Иногда | Часто |
| [ ] Шум | [] | [] | [] |
| [ ] Высокая влажность | [] | [] | [] |
| [ ]Вибрации | [] | [] | [] |
| [ ] Другое | [] | [] | [] |

 13. Здоровье и безопасность. Из следующих физических факторов, влияющих на здоровье, выберите те условия, в которых вам приходится работать, и отметьте, как часто они воздействуют на вас:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Редко | Иногда | Часто |
| [ ] Высоко расположенное рабочее место | [] | [] | [] |
| [ ]Радиация | [] | [] | [] |
| [ ] Опасность механических травм | [] | [] | [] |
| [ ] Движущиеся объекты | [] | [] | [] |
| [ ] Взрывчатые вещества | [] | [] | [] |
| [ ] Опасность электротравм | [] | [] | [] |
| [ ] Риск возгорания | [] | [] | [] |
| [ ] Другое | [] | [] | [] |

После сбора всей необходимой информации можно приступать к официально­му изложению результатов. Какого-либо стандарта на описание работы не существу­ет. Документы такого рода могут различаться по структуре, объему, степени детали­зации и оформлению.

Предлагаемая методика подготовлена с учетом рекомендаций российских и зарубежных специалистов по управлению персоналом. (Если в ходе группового опроса получены взаимоисключающие ответы, сбор информации для анализа работы необходимо повторить.)

*Документальное оформление результатов опроса*

 Подготовка к описанию должности включает:

1. Исследование информации, полученной в ходе анализа работы.

2. Ее уточнение с помощью сотрудника и его руководителя.

3. Изучение мнений экспертов по поводу полученных данных и при необходи­мости подготовка нормативов.

4. Уточнение структуры и формы описания работы.

*Примерная структура описания работы*

1. Определение работы. Раздел содержит следующие сведения: название работы, код должности (если имеется), статус (руководитель, специалист, рабочий), подразделение, название должности непосредственного начальника, ставки зарплаты (и/или их диапазон) для данной работы, льготы, категории (например, в фирме могут быть технологи I или II категории и т. д.), цель деятельности, дату составления данного описания, его составитель.

2. Краткое описание работы. В данной части излагаются только основные функции и действия. (Например, может содержаться следующая информация: "осуществляет закупку, регулирует поставки, запасы, распределяет материалы, необходимые для производства").

3. Обязанности и ответственность. Детальный список фактических обязанностей, соответствующих рабочему месту, а также ответственность. Особое внимание нужно уделять четким формулировкам, чтобы сотруднику было понятно, за какой процесс он отвечает. Этот раздел является основным при определении требований к кандидатам, организации их оценки и отбора.

4. Отношения. Описание взаимоотношений работника с другими людьми внутри и вне компании. Необходимо зафиксировать наименования соответствующих должностей и организаций. Информация данного раздела, как правило, группируется следующим образом:

а) от кого получает сведения, указания, полуфабрикаты, сырье;

б) кому адресует (то же самое);

в) с кем сотрудничает с целью выполнения заданий. Полномочия. Целесообразно указывать для управленческих кадров: кем, чем и в каких пределах имеет право распоряжаться.

5. Стандарты исполнения (требуемые результаты). Данный раздел включается в описание тех работ, для которых имеются показатели результативности. Стандартом или требуемым итогом может быть, например, объем продаж в указанные сроки.

6. Условия труда и окружающая среда. Изложение таких факторов, как уровень шума, опасные условия, высокая температура.

Описание работы оформите в табличной структурированной форме с четким выделением разделов и подразделов. Объем не лимитируется, он зависит от специализации работы. Ниже приведена примерная форма.

|  |  |
| --- | --- |
| **ОПИСАНИЕ РАБОТЫ** | |
| Название работы | Подразделение |
| Статус работы | Кем написано |
| Код должности | Дата составления |
| 1. Цель работы (для топ-менеджеров определяющими являются задачи организации; для специалистов - подразделения, для исполнителей - рабочего места): | |
| 2. Краткое описание работы: список наиболее важных или регулярных задач | |
| 3. Подотчетен: | |
| 4. Контролирует: | |
| 5. Обязанности и ответственность по работе (кратко опишите каждую обязанность специ­алиста и, если возможно, как он с ней справляется; приблизительный срок ее выполнения, используемое оборудование): | |
| а) ежедневные обязанности: | |
| б) периодически выполняемые обязанности (указать еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т. д.): | |
| в) обязанности, выполняемые нерегулярно: | |
| 6. Стандарты исполнения: | |
| 7. Условия труда и окружающая среда: | |

После описания работы (должности) можно приступать к составлению должностной инструкции.

*Должностная инструкция*

Должностная инструкция служит для того, чтобы: исключать дублирование и "провисание" функций; осуществлять контроль исполнения работниками своих обязанностей; объективно оценивать результаты их труда; избегать конфликтные ситуации из-за несогласованности действий руководства и подчиненных; избегать трудовые споры; вырабатывать систему критериев, определять параметры/квалификационные характеристики для подбора и отбора персонала и т. д .

Для подготовки и проведения собеседования с претендентами на вакантную должность вы можете оформить все полученные в предыдущей работе данные в виде краткой таблицы.

Пример описания должностных обязанностей и требований к претендентам в одном документе (см. Приложение 4).

Название должности

Цель должности:

Какие результаты должны быть достигнуты?

Какова основная причина создания данной должности?

Подотчетность.

Кто будет подчиняться работнику в данной позиции?

Кому непосредственно будет подчиняться сотрудник?

Если компания имеет более одного офиса, в каком из них будет работать этот человек?

**2.3. Управление деловой карьерой персонала и продвижение работников в коммунальном хозяйстве.**

Важным направлением работы с персоналом является управление планированием деловой карьеры работников. Планирование карьеры создает определенные возможности для развития личности, ее самоопределения, самоутверждения, а также осознания собственной значимости в глазах окружающих людей. Оно гарантирует предприятию своевременный приток на руководящие должности кадров, способных творчески, эффективно решать производственные, служебные задачи.

Успех планирования карьеры зависит от целого ряда условий, среди которых основополагающими являются следующие[[24]](#footnote-24):

* продуманная политика использования кадров;
* формирование четких, привлекательных стимулов карьерного продвижения благодаря гибкой системе оплаты и премирования по результатам работы с перспективой продвижения в должности;
* учет структуры кадров (возрастной, профессиональный и пр.);
* создание кадрового резерва из числа перспективных специалистов, способных в дальнейшем стать профессиональными руководителями;
* централизованное управление кадрами в рамках существующей организации;
* профессиональное развитие работников, включающее в себя повышение квалификации, задача которого – улучшение профессиональных знаний и навыков;
* обучение в школе управления и руководства, переквалификацию, т.е. профессиональную переориентацию, дающую возможность работникам освоить новую для них специальность;
* использование надежных технологий отбора и перемещения кадров, включающие в себя, прежде всего аттестации, конкурсы при назначении на должность, оценку кадров по результатам тестирования.

Для того чтобы оптимально реализовать себя в карьере, очень важно выбрать ту сферу деятельности, которая предоставляется наиболее желанной и соответствует способностям индивида.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест.

Работник, должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности такими объективными условиями, как[[25]](#footnote-25):

* высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
* длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
* показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
* показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

Практика планирования карьеры в организациях включает совмещение личных ожиданий в области своей карьеры с возможностями, доступными в данной организации. Планирование карьеры предполагает определение средств для достижения желаемых результатов, включая формирование образцов карьеры в качестве средства достижения целей[[26]](#footnote-26).

Менеджер по персоналу в «Генеральной дирекции единого заказчика» уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Предлагаем также разработанную менеджером по персоналу «Генеральной дирекцией единого заказчика» анкету – Стратегия Вашей карьеры (см. Приложение 5).

Между тем, возможности управления карьерой сотрудников, ее развития и использования как средства стимулирования ограничены сформированностью на предприятии общей системы управления карьерным процессом. Хотя планирование такого рода не является существенно новым, многие фирмы лишь сейчас начинают использовать его как способ скорее предотвращения, чем "лечения" проблем, связанных с кризисами начала и середины карьеры менеджеров[[27]](#footnote-27).

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами.

Цели системы управления карьерным процессом «Генеральной дирекции единого заказчика» могут включать:

* формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом ГУП«Генеральной дирекции единого заказчика» соответственно целям будут:

* исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
* планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации), а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);
* организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий;
* активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;
* регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
* координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
* контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом в ГУП«Генеральной дирекции единого заказчика» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Управление по целям как технология предполагает наличие системы регулярных (например, ежеквартальных) отчетов менеджеров на всех уровнях иерархии системы управления перед своими руководителями о проделанной работе.

Помимо прочих достоинств (повышение эффективности мотивации, контроля за результатами, своевременность корректировки целей) этот метод способствует еще и созданию атмосферы диалога между руководителями, преемственности профессионального управленческого опыта в организации, принятию более адекватных решений по карьере.

Достижение целей, реализация функций и технологий управления карьерным процессом ГУП «Генеральной дирекции единого заказчика» должны происходить на основе определенных принципов, основными из которых могут быть:

* коллегиальность в принятии решений по карьере;
* совмещение целей организации и индивидуальных интересов менеджера;
* непрерывность развития и продвижения менеджеров;
* прозрачность процедур и технологий оценки, механизма должностных перемещений (информирование персонала о вакансиях, об условиях их замещения, критериях отбора);
* экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности, “новые знания – под новую должность”).

Решение проблемы структуры и кадров управления карьерным процессом должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели карьеры, а также их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники).

Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней: каждый из них одновременно является субъектом управления и своей карьерой, и карьерой подчиненных. Во-вторых, структура управления карьерой должна являться неотъемлемой частью системы управления персоналом в виде ее подсистемы развития и продвижения кадров, и функции в рамках данной подсистемы должны выполняться специалистами в области управления карьерой с привлечением психологов, социологов.

Достижение целей, задач и выполнение функций по управлению карьерным процессом при такой организации равномерно ложится на плечи линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом. При этом задача кадровой службы состоит в координировании, консультационном обеспечении процесса управления карьерой, снижении степени субъективизма в принятии решений по должностным и другим продвижениям.

Механизм управления карьерой на предприятии должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологичес-ких, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на развитие и продвижение сотрудника[[28]](#footnote-28).

В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению менеджеров в должностных инструкциях, уставе предприятия; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии) любой ценой, вплоть до попрания нравственных норм; материальное и денежное стимулирование карьерного движения.

Механизм управления карьерой должен выступать как “совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии”.

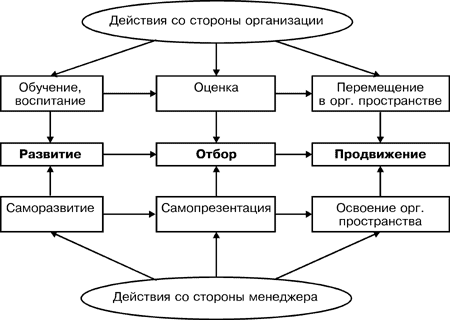
Процесс управления карьерой должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем (несоответствия между желаемым и действительным) и планирование и реализацию мер по их конструктивному решению[[29]](#footnote-29).

Управление карьерой как стратегия, как определенный подход к управлению человеческими ресурсами не может не пронизывать все остальные элементы (функции, технологии) системы управления персоналом.

В частности, набор, отбор и найм может происходить по принципу, называемому в современной теории управления "принципом пирамиды", согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание пирамиды организационной структуры.

Т.е. заполняются должности, не требующие высокой квалификации и глубокого знания особенностей организации), а за счет внутреннего рынка труда, на основе формирования системы планомерного развития и продвижения персонала в организационном пространстве заполняются вакансии, находящиеся в верхней части организационной пирамиды (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Таким образом, управление карьерой менеджера, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рис. 5.



**Рис. 5 Принципиальная схема взаимодействия организации и менеджера в процессе управления его карьерой**

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие. Разработка системы карьерного роста на предприятии представлена на рис. 6

Совет директоров

Генеральный директор

Исполнительный директор

Заместители генерального

директора

Начальники

Общее руководство

отделов

Начальники

Высшее руководство

Главные хозяйств

специалисты

Менеджмент среднего уровня

отделов

Низший

менеджмент

Н

**Рис. 6. Проект системы карьерного роста ГУП** **«Генеральной дирекции единого заказчика»**

Создаваемая программа по возможностям продвижений в ГУП «Генеральной дирекции единого заказчика» должна включать в себя следующие услуги:

1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) указывать систему, а в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) помогать работникам установить цели карьеры;

4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Программы развития картеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны:

* регулярно предлагаться;
* быть открытыми для всех работников;
* модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Для оказания консультационных услуг сотрудникам предприятий по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного подразделения на предприятии. Второй – менее затратен, хотя его возможности зачастую менее широки.

Между тем, согласно последнему обзору Американской ассоциации менеджмента, наиболее широко распространенными являются неформальное консультирование специалистами-кадровиками и консультирование непосредственными руководителями[[30]](#footnote-30).

Более формальными и быстро распространяющимися, но менее широко применяемыми практиками, являются специальные семинары и особые центры самооценки. В таких центрах сначала определяются сильные и слабые стороны менеджера в следующих областях: анализ проблем; коммуникация; установление целей; принятие решений и разрешение конфликтов; отбор, обучение, мотивировка работников; контроль за работниками; компетентность в вопросах общения и понимания; использование времени. На основе результатов в каждой из этих областей менеджер сам устанавливает личные задачи и цели продвижения. Персонал центра помогает менеджеру сформулировать реалистические цели, отражающие действительно сильные и слабые стороны в указанных областях.

В текущей ситуации более реальной для ГУП «Генеральной дирекции единого заказчика» представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры.

Для этого в обязанности управленческого штата необходимо включить услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Процесс консультирования может затрагивать личные интересы, и это правильно, поскольку они являются важными факторами, определяющими ожидания, связанные с карьерой. Консультация со стороны руководителя должна быть частью оценки исполнения обязанностей работником.

Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем – таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководители должны быть готовы дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в фирме не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации. Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии.

В ГУП «Генеральной дирекции единого заказчика» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

* сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
* информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
* правила избрания открыты и обязательны для всех;
* стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
* каждый имеет возможность попробовать свои силы:
* работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

**Заключение**

В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы всей организации. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате (что сейчас является доминирующим стимулом).

В большинстве предприятий и организаций отсутствует системность приема на работу, и мы думаем, что сказанное выше позволит, если не совсем, то хотя бы значительно уменьшить количество ошибок, возникающих при приеме на работу[[31]](#footnote-31). Набор, отбор и найм может происходить по принципу, называемому в современной теории управления "принципом пирамиды", согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание пирамиды организационной структуры (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и глубокого знания особенностей организации), а за счет внутреннего рынка труда, на основе формирования системы планомерного развития и продвижения персонала в организационном пространстве заполняются вакансии, находящиеся в верхней части организационной пирамиды (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Управление человеческими ресурсами – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей. Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом[[32]](#footnote-32).

Рыночная экономика современной России предъявляет серьезные требования к найму, отбору, повышению квалификации, аттестации работников и руководителей предприятий, фирм, организаций. В первую очередь это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений.

Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ. Необходим перевод, ротация сотрудника на новый участок работы или направление его на повышение квалификации, например, в стенах своего предприятия.

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовывать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управлений персоналом предприятия.

**Список использованной литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., ИПК госслужбы, 2000. – 152 с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 1998.
3. Белошапка А. И. Стратегии достижения цели в бизнесе: Учебное пособие. – К.: 2003, 798 с.
4. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: Учебное пособие. - Волгоград: ВолгГАСА, 1999.
5. Берн Э. В. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 2002, 296 с.
6. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М., 1998.
7. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997, 312 с.
8. Вейл П. Искусство менеджмента. – М.: Новости, 1993.
9. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: 2000.
10. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс. – М.: 2001.
11. Волгин А. П., Матирко В. И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992. – 365с.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
13. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1998.
14. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2000.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М., МП «Сувенир», 1999. – 487 с.
16. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело .1993. - 247с.
17. Грачев М.В. Суперкадры. – М.: Дело, 1993.
18. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. – М.: 2000, 317 с.
19. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002.
20. Десслер Гари Управление персоналом: перевод с английского. – М.: БИНОМ, 1997, 223 с.
21. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж, 1998.
22. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. /Под ред. А.Я.Кибанова. – М., «Издательство ПРИОР», 2001, 512 с.
23. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997.
24. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 2003. – 184 с.
25. Зайцев Г.Г. и др. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). – СПб, 1992.
26. Занковский А. Организационная психология. Учебное пособие для вузов. Издание второе. - М.: Флинта, 2002.
27. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5.
28. Ивановская Л. В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления предприятием: Учебное пособие. – М.: МИУ, 1989, 327 с.
29. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2005.
30. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 2002.
31. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 1995.
32. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2003, 334 с.
33. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998, 254 с.
34. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управление персоналом. – М.: ЗЕРЦАЛО, 1999, 428 с.
35. Кочеткова А.И., Логвинов С.А. «Управление персоналом фирмы». Учебно-практическое пособие // Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 1998.
36. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. - М.: 2001, 196 с.
37. Магура М.Н. Поиск и отбор персонала. – М.: 2000, 160 с.
38. Марусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. – М., Изд-во РЭА, 2001.
39. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999, 312 с.
40. Менеджмент организации. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина – М.: Инфра - М, 1995.
41. Мескон М., Альберт М., Хероури Х. Основы менеджмента. - М., 1998.
42. Мильор Г. Как эффективно управлять. - М.: Экономика, 1992.
43. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления/ Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1997.
44. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999.
45. Розанова В. А. Психология управления. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2002, 400 с.
46. Сальникова Л.Н. Управление персоналом. – Ярославль: 2004, 267 с.
47. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000, 784 с.
48. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1995.
49. Тарасов В.К. Персонал – технологи: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
50. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: 2000, 159 с.
51. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
52. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для ВУЗов. – М.; Издательство «Приор», 2002.
53. Удальцова М. В. Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учебное пособие. – Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2001, 315 с.
54. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т. Ю., Ерёмина Б. Л. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002, 423 с.
55. Фатхутдинов Р.А. Принципы и методы менеджмента. – М.: 2000, 276 с.
56. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. – М.: Экономика, 1990.
57. Хентце Й, Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М., 1997.
58. Хрестенко А.Н. Управление человеческими ресурсами. Опыт российских фирм. – М.: 2006. – 254 с.
59. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. – М., 1993.
60. Шекшня Управление персоналом в современной организации. Учебное пособие. – М.: 1997.
61. Щукин В. «Проблемное поле», или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала //Человек и Труд. – 2001. – № 6.
62. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991.

**Приложение 1**

**Анализ потребности в персонале**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N** | **Вопрос** | **Да** | **Нет** |
| 1. | Вы подбираете персонал, исходя из особенностей организации и стоящих перспективных задач? |  |  |
| 2. | Вы подбираете персонал, исходя из качеств работника, и ищите им рабочее место? |  |  |
| 3. | Пользуетесь ли Вы совмещенными методами подбора? |  |  |
| 4. | Рассчитываете ли Вы потребность в персонале на следующий год по нормативам или экспертными методами? |  |  |
| 5. | Известны ли Вам исходные документы для потребности в персонале? |  |  |
| 6. | Располагаете ли Вы данными за отчетный год о численно-производственной структуре персонала организации? |  |  |
| 7. | Можно ли обойтись без найма работника на это рабочее место? |  |  |
| 8. | Можно ли обучить и стимулировать Ваших имеющихся сотрудников для выполнения этой работы с доплатой? |  |  |
| 9. | Оправдываются ли выгоды ( экономия), получаемые для Вашей организации от выполнения этой работы, при найме на нее сотрудника на полный рабочий день, полную рабочую неделю? |  |  |
| 10. | Можно ли эту дополнительную работу распределить имеющимися сотрудниками с учетом их более равномерной загрузки в течение года? |  |  |
| 11. | Существует ли перспектива повышения значимости работы, на которую нужно подобрать людей с перспективой развития Вашей организации? |  |  |
| 12. | Имеются ли у Вас нормативы численности персонала на ед. денежных вложений? |  |  |
| 13. | Знаете ли Вы поправочные коэффициенты на инфляцию рубля в Вашей отрасли? |  |  |
| 14. | Могут ли имеющиеся сотрудники выполнить эту работу за счет сверхурочных часов? |  |  |
| 15. | Не лучше ли эту работу механизировать или компьютеризировать? |  |  |
| 16. | Не лучше ли (экономически выгоднее) эту работу поручить субподрядчику (другой организации)? |  |  |
| 17. | Если рационализировать и автоматизировать другие работы в Вашей организации, не освободит ли это имеющихся сотрудников для выполнения данной работы? |  |  |
| 18. | Стали ли имеющиеся сотрудники достаточно опытными и квалифицированными, чтобы выполнить дополнительные ( новые) или перспективные в смысле продвижения по службе обязанности? |  |  |
| 19. | Есть ли у Вашей организации ненужный ( или становящийся таким) вид работы, исполнители которого способны взять на себя новые обязанности? |  |  |
| 20. | Часто ли Вы прибегаете в расчете потребности в персонале к методу трех "П" ("пол, потолок, палец")? |  |  |
|  | Итого ответов: |  |  |

Подсчитаете количество ответов "Да", "Нет" и выпишите в графу "Итого ответов". По числу ответов "Да" можно сделать следующие выводы о состоянии расчетов и потребности в персонале:

1. 16 и более - отлично;
2. от 12-15 - хорошо;
3. от 8 до 11 - удовлетворительно;
4. до 7 - неудовлетворительно.

**Приложение 2**

**Бланк рекомендаций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N** | **Вопрос рекомендателю** | **Ответ рекомендателя** |
| 1. | Кандидат указал Вас в качестве рекомендателя. Что Вы можете сказать о нем как о работнике? |  |
| 2. | Каким было Ваше сотрудничество? |  |
| 3. | Какие основные задачи решал кандидат по работе? |  |
| 4. | Насколько ему была интересна работа? |  |
| 5. | Каковы были его результаты в сравнении с результатами других людей, выполнявших такую же работу? |  |
| 6. | Соответствовал ли кандидат стилю Вашей компании? |  |
| 7. | Способен ли кандидат самостоятельно решать проблемы и принимать решения, отвечать за принятые решения? |  |
| 8. | как кандидат справляется со стрессовыми ситуациями? |  |
| 9. | Насколько кандидат инициативен? |  |
| 10. | Каков наибольший вклад кандидата в работу Вашей компании? |  |
| 11. | Каковы сильные стороны кандидата? |  |
| 12. | Каковы слабые стороны? |  |
| 13. | Как Вы оцениваете умение кандидата ладить с сотрудниками? С руководством? |  |
| 14. | Как кандидат относиться к повышению квалификации, обучению? |  |
| 15. | Согласились бы Вы взять его на туже работу? |  |
| 16. | Каковы были причины ухода кандидата из Вашей компании? |  |
| 17. | какова реакция кандидата на критику? |  |
| 18. | Как часто кандидат брал больничный? |  |
| 19. | Есть ли у кандидата чувство юмора? |  |
| 20. | Кандидат лучше проявляет себя работая в команде или индивидуально? |  |
| 21. | Как Вы оцениваете потенциал роста кандидата? |  |

**Приложение 3**

**Тест "Оценка состояния профессионального отбора персонала в организации"**

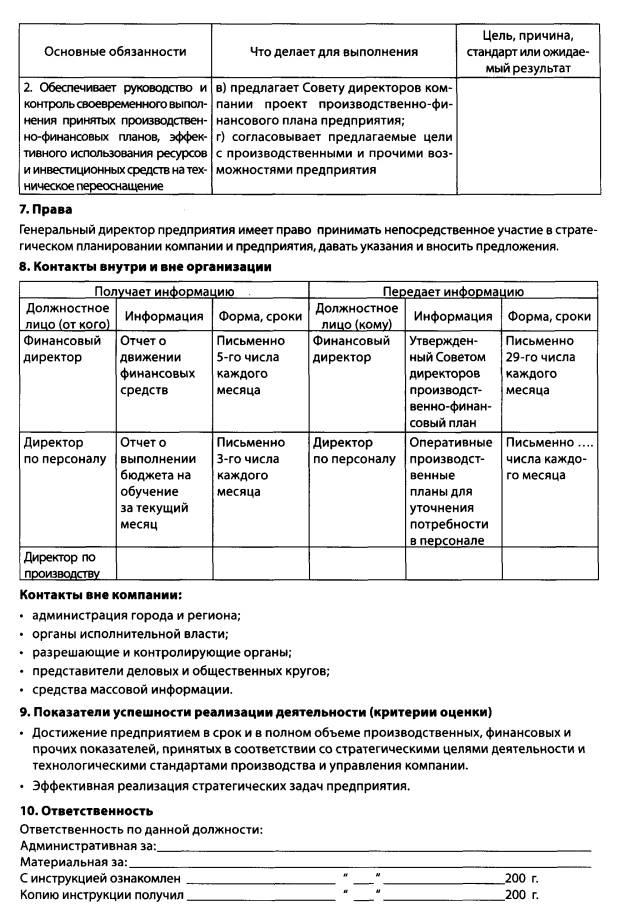
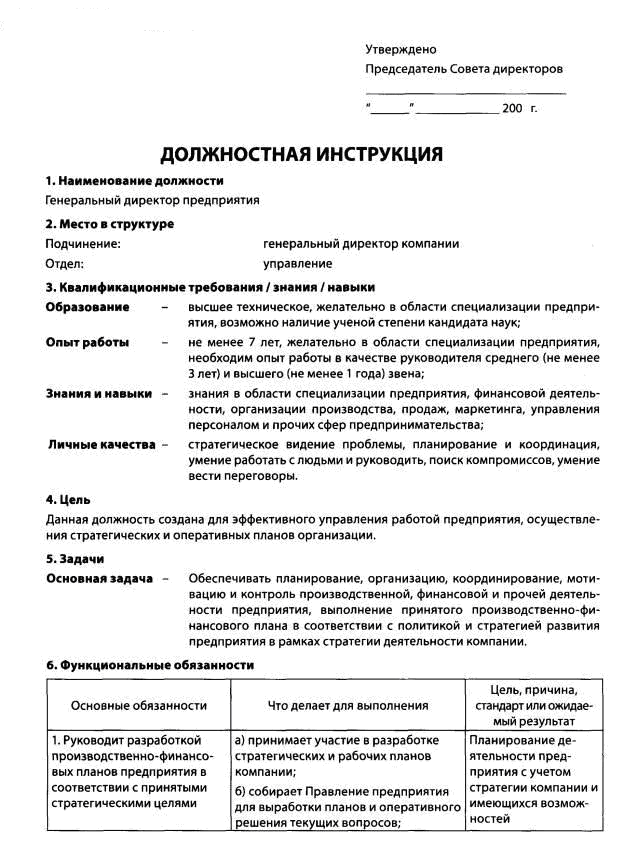
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N** | **Вопрос** | **Да** | **Нет** |
| 1. | Есть ли у Вас план подбора персонала на следующий год с расчетом потребности и затрат на персонал? |  |  |
| 2. | Действительно ли Вы нуждаетесь в найме новых сотрудников? |  |  |
| 3. | Рассматриваете ли Вы альтернативные процедуры при найме? |  |  |
| 4. | Есть ли у Вас должностные инструкции для каждой вакантной должности, включая Вашу собственную деятельность? |  |  |
| 5. | Имеете ли Вы модели рабочих мест на вакантные должности? |  |  |
| 6. | В разработке модели рабочего места участвуют все работники службы персонала? |  |  |
| 7. | Составляете ли Вы перечень требований, которым должны удовлетворять кандидаты на занятие должностей, на основе модели рабочего места? |  |  |
| 8. | Выбираете ли Вы метод найма персонала в соответствии с видами конкретных работ и потребностями организации? |  |  |
| 9. | Если Вы даете рекламные объявления о приеме на работу, то привлекают ли они нужных Вам людей? |  |  |
| 10. | Пользуетесь ли Вы услугами кадровых агентств? |  |  |
| 11. | Пользуетесь ли Вы услугами центров занятости населения? |  |  |
| 12. | В Вашей организации не принято нанимать родственников, знакомых и друзей? |  |  |
| 13. | Знаете ли Вы статьи КзоТ, связанные с отбором персонала и приемом на работу? |  |  |
| 14. | Действительно ли Вы требуете от кандидата заполнения вступительных анкет и предоставления резюме? |  |  |
| 15. | Требуете ли Вы от кандидата предоставления рекомендательных писем, проверяете ли рекомендации? |  |  |
| 16. | Проводиться ли социально-психологическое тестирование кандидатов? |  |  |
| 17. | Выбираете ли Вы метод подбора кандидатов в соответствии со спецификой их будущей работы (например, проверка знаний и умений, оценочные задания и др.)? |  |  |
| 18. | Действительно ли Вы уделяете много времени для собеседования с кандидатами, заранее готовите вопросы для собеседований и внимательно выслушиваете ответы? |  |  |
| 19. | Знаете ли Вы все необходимые документы при приеме на работу? |  |  |
| 20. | Вы стараетесь сформировать большую часть сотрудников после прохождения испытательного срока? |  |  |
|  | Итого ответов: |  |  |

Подсчитайте количество ответов "Да", "Нет" и выпишите в графу "Итого ответов". При наличии определенного количества ответов "Да" можно сделать следующие выводы о системе профотбора персонала:

1. 16 и более - отлично;
2. от 12 до 15 - хорошо;
3. от 8 до 11 - удовлетворительно;
4. до - неудовлетворительно.

**Приложение 4**

**Образец документа должностной инструкции**



**Приложение 5**

**Стратегия Вашей карьеры**

**Уважаемый коллега!**

Ваши ответы на вопросы анкеты дадут возможность выявить основные закономерности карьерного продвижения специалистов.

**АНКЕТА**

Полученные сведения будут использованы только в обобщенном виде.  
Конфиденциальность Ваших ответов гарантируется.

**1. Должность** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2. Возраст** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. Пол** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**4. Образование**

а) уровень □ высшее

□ среднее

б) название учебного заведения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в) специальность по диплому \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**5. Последняя программа повышения квалификации (краткосрочное обучение), которую Вы прошли**

тема \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в каком году \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

кто оплачивал □ лично

□ организация

**6. Членом каких профессиональных объединений Вы являетесь?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. Как часто Вы посещаете профессиональные мероприятия (конференции, выставки, круглые столы и пр.):**

□ практически ежемесячно

□ два–три раза в год

□ в среднем раз в год

□ не чаще чем раз в два года

□ не посещаю

**8. Выступаете ли Вы на профессиональных мероприятиях?**

□ да

□ нет

**9. Участвуете ли Вы в профессиональных конкурсах?**

□ да

□ нет

**10. Занимаетесь ли Вы научно-исследовательской работой в сфере управления персоналом (учеба в аспирантуре, написание кандидатской диссертации, ведение методических разработок и пр.)?**

□ да

□ нет

**11. Имеете ли Вы публикации в региональных и общероссийских СМИ (не обязательно профессиональных)?**

□ да

□ нет

**12. Занимаетесь ли Вы преподавательской деятельностью в области кадрового менеджмента вне рамок своей компании?**

□ да

□ нет

**13. Какие профессиональные периодические издания Вы читаете?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**14. Какие профессиональные веб-сайты посещаете?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**15. Есть ли в Вашем профессиональном окружении люди, которых Вы считаете:**

а) своими учителями □ да

□ нет

б) своими учениками □ да

□ нет

**16. Что послужило основанием для решения стать специалистом в сфере управления персоналом?**

□ призвание

□ случай (жизненные обстоятельства)

□ образование

□ предыдущий опыт работы

□ организационная необходимость, назначение, просьба руководителя

другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**17. Осуществляете ли Вы целенаправленные действия для карьерного роста?**

□ да, постоянно

□ да, иногда

□ нет, но от карьерного продвижения не откажусь

□ нет, меня не интересует карьерный рост

другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**18. Что Вы считаете главным инструментом достижения карьерного роста?**

□ умение наладить взаимоотношения с руководством

□ способность стать неформальным лидером в коллективе

□ постоянное повышение уровня знаний (чтение специализированной литературы, учеба, общение с профессионалами более высокого уровня)

□ постоянное повышение уровня профессиональных навыков и умений на практике

□ умение позиционировать себя и «пиарить» свои профессиональные достижения

□ случайность и везение

другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**19. Каким образом Вы привлекаете внимание к себе и своей работе внутри компании?**

□ активное участие в проектах, имеющих значение для всей компании

□ проявление инициативы при внедрении технологий в области кадрового менеджмента и их успешная презентация руководству

□ выступления на корпоративных мероприятиях

□ организация совещаний с участием линейных менеджеров

□ активное вовлечение линейных менеджеров во внутрикорпоративные мероприятия и проекты

□ организация и поддержка внутрикорпоративных СМИ

□ наставническая деятельность

**20. Допускаете ли Вы возможность смены профессии?**

□ да

□ нет

**Если да, то при каких условиях?**

□ более высокая зарплата

□ более известная компания

□ лучшие условия труда

□ есть профессиональная сфера, которая интересует меня больше

другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**19. Ваша следующая карьерная планка (должность)** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**и планируемые сроки достижения цели** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**20. У кого, на Ваш взгляд, при прочих равных больше шансов занять должность директора по управлению персоналом?**

□ у мужчины

□ у женщины

□ шансы равны

**21. Помогло бы наличие профессионального сертификата, подтверждающего высокий уровень знаний и квалификацию, вашему карьерному росту? Повысило бы оно вашу стоимость на кадровом рынке?**

□ да

□ нет

**Спасибо за ответы!**

1. Вейл П. Искусство менеджмента. – М.: Новости, 1993. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М., МП «Сувенир», 1999. – 487 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 1998. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2000. [↑](#footnote-ref-4)
5. Десслер Гари Управление персоналом: перевод с английского. – М.: БИНОМ, 1997, 223 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом. - Новосибирск: ЭКО, 1997, 312 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 2003. – 184 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: Учебное пособие. - Волгоград: ВолгГАСА, 1999. [↑](#footnote-ref-8)
9. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс. – М.: 2001. [↑](#footnote-ref-9)
10. Сальникова Л.Н. Управление персоналом. – Ярославль: 2004, 267 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2003, 334 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. [↑](#footnote-ref-12)
13. Шекшня Управление персоналом в современной организации. Учебное пособие. – М.: 1997. [↑](#footnote-ref-13)
14. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: 2000. [↑](#footnote-ref-14)
15. Волгин А. П., Матирко В. И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992. – 365с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., ИПК госслужбы, 2000. – 152 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс. – М.: 2001. [↑](#footnote-ref-17)
18. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1998. [↑](#footnote-ref-18)
19. Хрестенко А.Н. Управление человеческими ресурсами. Опыт российских фирм. – М.: 2006. – 254 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Хрестенко А.Н. Управление человеческими ресурсами. Опыт российских фирм. – М.: 2006. – 254 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж, 1998. [↑](#footnote-ref-21)
22. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. – М.: 2000, 317 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2003, 334 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Грачев М.В. Суперкадры. - М.: Дело, 1993. [↑](#footnote-ref-24)
25. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 2005. [↑](#footnote-ref-25)
26. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. [↑](#footnote-ref-26)
27. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 1994. [↑](#footnote-ref-27)
28. Марусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. – М., Изд-во РЭА, 2001. [↑](#footnote-ref-28)
29. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. – М., 1993. [↑](#footnote-ref-29)
30. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 2002. [↑](#footnote-ref-30)
31. Магура М.Н. Поиск и отбор персонала. – М.: 2000, 160 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Розанова В. А. Психология управления. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2002, 400 с. [↑](#footnote-ref-32)