

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ  
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет  
Кафедра экономики и предпринимательства

## **КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

по дисциплине «Менеджмент персонала»  
для студентов специальностей 051- «Экономика»,  
076 - «Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность»  
дневной и заочной форм обучения

Составитель: к.э.н., доц. Бабайлов В.К.

Харьков, ХНАДУ, 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| <b>Введение</b> .....   | 3  |
| <b>Раздел 1. Планирование персонала</b> .....                 | 4  |
| Тема 1. Основные аспекты менеджмента персонала .....          | 4  |
| Тема 2. Особенности трудового ресурса .....                   | 4  |
| Тема 3. Содержание планирования персонала .....               | 6  |
| <b>Раздел 2. Отбор кадров</b> .....                           | 8  |
| Тема 4. Научные основы отбора кадров .....                    | 8  |
| Тема 5. Критерии и источники отбора кадров .....              | 10 |
| Тема 6. Методики отбора кадров .....                          | 12 |
| <b>Раздел 3. Управление качеством персонала</b> .....         | 18 |
| Тема 7. Методики управления качеством отдельных рабочих ..... | 18 |
| Тема 8. Методики управления качеством персонала в целом ..... | 31 |
| Тема 9. Эффективность менеджмента персонала .....             | 34 |
| <b>Заключение</b> .....                                       | 38 |
| <b>Литература</b> .....                                       | 39 |

## ВВЕДЕНИЕ

- **Место** дисциплины «Менеджмент персонала». *Инженерный* менеджмент организует *только* инженерные человеческие ресурсы относительно *только инженерных* результатов. За это отвечает заместитель директора – главный механик и подчинённый ему технический отдел – специализированное инженерное подразделение. *Экономический менеджмент* организует *только* экономистов относительно *только* стоимостных результатов. За это отвечает заместитель директора по экономике и подчинённые ему полановый отдел и бухгалтерия. Менеджмент персонала (*администрирование*) – это организация человеческих ресурсов относительно *всех остальных* результатов, общих аспектов инженерной и экономической организации деятельности. К ним относятся: воспитание, обучение, переподготовка, планирование, отбор, повышение качества персонала, проектирование организационных структур управления и другие. Поэтому **место** дисциплины МП – *восполнение* отсутствующих в инженерии и экономике аспектов организации человеческого ресурса.

- **Цель администрирования** – повышение эффективности и инженерной, и экономической организации деятельности. Конечно, и экономисты, и инженеры постоянно занимаются и административной деятельностью; но частично и не специализированно. А должна быть *специализация* не только инженерная и экономическая, но и *административная*. Поэтому существует и специализированное подразделение по администрированию – отдел кадров, подчинённый заместителю директора по кадрам (персоналу).

- **Роль** – важная, так как посвящена организации большого круга *общих* для инженерии и экономики аспектов, которые требуют особых *специалистов*.

- **Объект** дисциплины – менеджмент персонала; **предмет** – важнейшие аспекты менеджмента персонала.

- **Цель** дисциплины: лекций - *приобретение* знаний о понятии «Менеджмент персонала»; практических занятий – *усвоение, углубление* знаний о понятии «Менеджмент», приобретение *умений и навыков* отдельных важных элементов административной деятельности.

# РАЗДЕЛ 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

## Тема 1. Основные аспекты менеджмента персонала

**Содержание** менеджмента персонала вытекает из применения всех управленческих процедур только к человеческому ресурсу. Но при этом управленческие процедуры приобретают специфику и меняют термины:

- планирование превращается в планирование в трудовых ресурсах;
- проектирование превращается в управление качеством трудовых ресурсов;
- контроль превращается в отбор трудовых ресурсов.

Деловое общение, принятие решений и мотивация относятся только к человеческому ресурсу и уже рассмотрены подробнейшим образом в дисциплине «Менеджмент».

Объект менеджмента персонала – менеджмент.

Предмет менеджмента персонала – персонал.

## Тема 2. Особенности трудового ресурса

### 2.1. Особенности организационных структур управления

На предприятиях Украины до последнего времени организацией персонала занимались отдельные структурные подразделения: отделы кадров, отделы научной организации труда и управления и некоторые другие. Их недостаток – разобщенность.

В развитых же странах Запада преобладают:

- единая специализированная служба управления персонала под руководством одного из вице-президентов компании, а уже в ней выделяются подразделения или сотрудники по таким функциям (видам деятельности) как планирование, отбор, повышение качества, мотивация, а также организация взаимоотношений администрации, рабочих и профсоюзов;
- сочетание деятельности единой специализированной службы управления персоналом с другими руководителями;
- поиск путей реорганизации и сама реорганизация служб управления персоналом.

## **2.2. Особенности природы человеческого ресурса**

Тейлор сводил человеческий ресурс, человека на производстве до придатка машины, до биологической машины, механизма. Это ограниченный взгляд. Правильнее природу человеческого ресурса понимать как психологическую и социальную. Этот вывод следует из хотторнских экспериментов Элтона Мэйо (1922-1928 года) [3].

Это одна из особенностей трудового ресурса. Существует еще несколько особенностей трудового ресурса:

- человеческий ресурс – самоорганизующийся и организующий другие;
- качество человеческого ресурса со временем растет (другие изнашиваются физически и морально);
- обладает всеми свойствами других ресурсов: материален, информативен, энергетичен, обладает стоимостью (точнее, только товары «рабочая сила», «живой труд», а в целом человек, его жизнь бесценна); обладает жизненным циклом (как и товарный ресурс);
- только человеческий ресурс обладает речью, реализует общение;
- самый важный ресурс – именно «кадры решают все».

## **2.3. Особенность эволюция термина, обозначающего трудовой ресурс.**

Вначале применялся термин «трудовой ресурс», сейчас больше – «человеческий ресурс».

Термины «трудовой ресурс», «человеческий ресурс», «человеческий фактор», «человеческий потенциал», «персонал», «кадры», «рабочая сила» имеют как сходство, так и отличие: «трудовые ресурсы», более широкое понятие, чем «персонал»; персонал – это только работающие «трудовые ресурсы» и только предприятия.

В большинстве же случаев эти термины применяются почти как синонимы.

## **2.4. Особенность эволюция оценки роли разных профессий человека.**

В самом начале развития промышленного производства наиболее высоко оценивалась роль инженеров, так как ведущую роль на производстве играли механизмы, машины [62]. Этот период, этап длился до конца XIX века.

Затем на первое место выходят экономисты и финансисты, так как на этом этапе первостепенная роль отводится финансам, капиталу, получению прибыли (начало XX века).

Затем приоритет отдается юристам, – главное в бизнесе и менеджменте считается соблюдение формализованных предписаний, инструкций, нормативных актов, установленных законом «правил игры». Этот этап берет начало после второй мировой войны; особенно характерен для США, меньше – для Японии [63].

Сейчас на первое место выдвигаются персоналоведы – первостепенная роль отводится «человеческому ресурсу», человеку (последние 20-50 лет); все остальные ресурсы относительно исчерпали себя, а в человеке открывают все новые возможности, – так как он носитель ресурса «информации», «знаний», а «знания» – неисчерпаемы и неограниченны.

### **Тема 3. Содержание планирования персонала**

Планирование персонала относительно новый вид деятельности даже для западных фирм. Основная тенденция в планировании трудовых ресурсов – формализация планирования, сведение его к четким проверенным практикой положениям, инструкциям, чтобы исключить субъективизм.

Это фактически не что иное как разработка *программы* реализации потребностей в трудовых ресурсах; это конкретный *график, план мероприятий по отбору* и последующему *развитию* трудовых ресурсов (которые будут рассмотрены соответственно в Теме 2 и Теме 3).

Для разработки программы (графика) осуществляются три важнейшие мероприятия: *анализ работ, описание работ и спецификация работ*.

*Анализ работы* – это исследование и определение ее составных частей и видов условий выполнения; источниками информации могут быть непосредственные исполнители работы и контролеры.

*Описание работы* (составных частей и условий выполнения) – это конкретизация результатов проведенного анализа работы; включает: наименование работы; состав и последовательность действия работника по реализации конкретных задач; требования к

профессиональной подготовке работника; характеристику условий ее выполнения (организационных, технических, экономических и др.); права и обязанности работника.

**Описание работы** является основой **спецификации**, а также **должностной инструкции**.

**Должностная инструкция** – это документ, в котором отражены:

- функциональные обязанности (перечень работ);
- права;
- ответственность;
- порядок подчинения.

Должностная инструкция должна разрабатываться для всех должностей предприятия.

После описания работы необходимо специфицировать работу, – то есть определить соответствующие адекватные ей требования к ее исполнителю, то есть дать характеристики работника.

**Спецификация работы** - это руководство для найма.

В спецификацию включаются такие характеристики работника:

- образование (тип его) и образованность (уровень знаний);
- физические данные;
- возрастные требования;
- требования к внешнему виду;
- опыт;
- способности (если требуются особые способности для качественного исполнения работы, - это оговаривается особо);
- интересы (не только к данной работе, но и хобби);
- инициативность и энергичность.

Итак, анализ, описание и спецификация работ служат основой для разработки программы, плана реализации потребностей в трудовых ресурсах,- конкретного графика (плана) мероприятий по отбору и развитию трудовых ресурсов. **Это формальное планирование в отношении трудовых ресурсов.**

Указанные три важнейших мероприятия и особенно спецификация работы фактически устанавливают и перечень требований, которые предъявляются к претенденту для осуществления необходимого уровня выполнения работы; следовательно она (**спецификация**) является и базой для самого **отбора кадров**. На основе и в соответствии с графиком

мероприятий отдел кадров может приступать к непосредственному отбору работников.

Отбор – важнейший элемент содержания менеджмента персонала; поэтому он рассматривается достаточно подробно в следующей отдельной главе.

## РАЗДЕЛ 2. ОТБОР КАДРОВ

### Тема 4. Научные основы отбора кадров

Отбор кадров – это уже реализация плана потребностей в трудовых ресурсах.

Термин **«отбор»** часто употребляют наравне с термином **«наём»**; они близки, но имеют и отличие, - «наём» более широкое понятие, так как включает кроме «отбора» еще и «прием» (оформление) на работу. В крупных организациях **отбору** предшествует **набор** кандидатов (это отбор, но из своей организации).

«Отбор» – чисто управленческая категория, но тесно связана с важнейшими социальными проблемами и особенно с занятостью и безработицей. После завершения спецификации работы отделы кадров могут приступать к отбору кадров.

В случае возникновения любой вакансии необходимо сразу приступать к поиску приемлемого кандидата. Если вакантным становится высокая руководящая должность, то возможна организация конкурса; при этом все претенденты формируют так называемый «пул» - соглашение кандидатов, из которых отбирается достойнейший (или выбирается, или по соглашению).

Отдел кадров должен установить контакты с различными организациями (возможными поставщиками) – источниками поступления трудовых ресурсов: биржами труда, центрами трудоустройства и др.

Отдел кадров может давать рекламу в газетах, журналах о вакансии или привлекать кандидатов путем любых неформальных контактов.

Проблемами непосредственного отбора кадров занимается специальная наука **«Профессиология»**, а конкретнее – одна из ее отраслей **«профессиография»**.



Основными понятиями «профессиологии» являются: «профессия», «специальность», «квалификация».

**Профессия** – это определенный вид трудовой деятельности, возникший как результат общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний, умений и практических навыков.

Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий труда и специфическими условиями производства (примеры профессий: токарь, слесарь, кузнец и т.д.).

**Специальность** – это подвид профессии, определяемый дальнейшим разделением труда уже в рамках одной профессии (слесарь-сборщик, слесарь-ремонтник и т.д.)

**Квалификация** – это уровень специальных знаний, умений и навыков; она характеризует степень сложности выполняемого конкретного вида работы.

Одним из методов профессиологии являются «профессиограммы» [67]. Они применяются для ознакомления поступающих с будущей профессией, для использования в дальнейшей практической деятельности.

Профессиограммы по сути – это комплексное описание конкретного вида работы. Они применяются для отбора кадров, наряду с должностными инструкциями и спецификациями работ.

Основные элементы профессиограммы (ее содержание):

- общие сведения о профессии (ее наименование, потребность в ней, формы профессиональной подготовки, рабочие места, которые можно занять после ее приобретения);

- содержание и условие работы (используемые материалы, инструмент, процесс работы и его результаты, уровень механизации и автоматизации, необходимые знания, умения, навыки, характер и условия труда);

- человек в процессе работы (привлекательные стороны работы и ее трудности, степень ответственности и элементы творчества, психофизиологические качества и медицинские противопоказания, положительные и отрицательные последствия работы для человека);

- социально-экономические особенности профессии (системы оплаты труда и социальное обеспечение, культурно-бытовые

условия, перспективы профессионального роста, география профессии и др.);

- важной составной профессиограммы является «психограмма» - в ней описываются психологические особенности профессии, которая требует проявления соответствующих психических характеристик: ощущений, восприятий, памяти, мышления, воображения, внимания, воли и др.

Психограмма содержит и требования, которые предъявляются к работнику с точки зрения указанных характеристик.

Пример профессиограммы:

- общие сведения о профессии (например, вальцовщика): вальцовщик выполняет разнообразные работы по вальцеванию на вальках, изготавливает различные смеси;

- содержанием его труда является: ввод серы и других ингредиентов в порядке предусмотренном техническим регламентом; тщательное перемешивание смесей; определение готовности смеси по показателям контрольно-измерительных приборов и т.д.;

- человек в процессе работы: вальцовщик должен иметь хорошую физическую выносливость и силу рук, повышенные (хорошие) осязательные и зрительные ощущения для того, чтобы различать объекты, а также настойчивость, старательность и т.д.

## **Тема 5. Критерии и источники отбора кадров**

### **5.1. Критерии отбора**

Для объективности отбора лучше использовать оправдавшие себя **критерии**: образовательный уровень; профессиональные навыки; опыт предшествующей работы; личные качества (сейчас особенно важны - моральные); совместимость (особенно для руководящих работников высокого уровня управления) [60].

Для ориентировки кадровых работников при отборе вводится **коэффициент** отбора:

$$K = \frac{\text{число отобранных}}{\text{число претендентов}}$$

Для различных профессий  $K$  – разное; например; для менеджеров  $K=1:2$ , то есть число претендентов должно быть в 2 раза больше количества вакансий;

для служащих  $K=1:2$

для квалифицированных рабочих  $K=1:1$  и т.д.

## **5.2. Источники отбора кадров**

Источники отбора кадров:

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

- организованные наборы рабочих и переселение семей;

- центры занятости;

- биржи труда;

- самостоятельная работа кадровых служб организаций (предприятий) по набору кадров;

- использование труда учащейся молодежи в свободное от учебы время;

- некоторые другие источники.

Известны две характерные проблемы отбора:

- проблема борьбы с конкурирующими фирмами за привлечение квалифицированных кадров, то есть менеджмент персонала должен решать проблему кадрового маркетинга;

- проблема непосредственного отбора как можно более квалифицированных кадров.

Первая решается с помощью:

- выплат студентам стипендий; денежного поощрения дипломных работ; предоставления студентам-практикантам рабочих мест;

- объединения небольших фирм в так называемый «пул» (от англ. pool) – соглашение между предпринимателями об устранении конкуренции для объединения усилий по целенаправленному подбору, подготовке и переподготовке персонала;

- использование услуг посреднических фирм (профессионалов),

занимающихся кадровым набором. На Западе главными посредниками на рынке рабочей силы являются государственные службы трудоустройства.

Вторую проблему – непосредственный отбор кадров необходимо рассмотреть более подробно.

## **Тема 6. Методики отбора кадров**

Мировая теория и практика отбора кадров выработала несколько методов отбора кадров: анкетирование, собеседование, испытание, тестирование и др. [68].

### **6.1. Анкетирование**

При начальном рассмотрении кандидата работодатель получает индивидуальную информацию при помощи бланков, содержащих стандартные группы вопросов:

- ф.и.о.;
- адрес;
- дата рождения;
- семейное положение;
- жилищные условия; образование (школа, ВУЗ и др.);
- карьера (предыдущее место работы, современный уровень заработной платы);
- состояние здоровья;
- интересы и хобби в свободное время;
- сведения о причине того, почему кандидат хочет именно эту работу;
- имена поручителей.

Некоторые фирмы используют различные формы анкет: для разного уровня претендентов; например, для впервые нанимающихся или имеющих большой стаж работы.

Анкета может высылаться по почте или вручаться лично.

К бланку анкеты лучше приложить копию описания работы и ее спецификацию, чтобы уже на первой стадии кандидат получил ясное представление о том, чего от него хотят и что его ожидает.

Преимущества анкетирования: работодатель получает полную информацию (конкретные сведения) о рабочей деятельности, образовании и личных обстоятельствах кандидата, претендента на вакантную должность; экономится и время кандидата, так как необязательно ехать в фирму на личную встречу.

Сейчас в фирмах широко применяется так называемые «резюме» - разновидность анкеты.

## 6.2.Собеседование

Проводится в различных формах, разными должностными лицами. И может быть несколько раз, в разные дни: особенно для претендентов на высокие должности.

Но при этом должны быть решены четыре главные цели: собрать подробную информацию о кандидате для решения его судьбы; дать ему всю открытую информацию о работе; решить насколько хорошо кандидат впишется в коллектив; в случае принятия кандидата сформировать у него чувство правильности выбора [69].

Особенно важна вторая цель – в идеале кандидату должна быть представлена возможность встретиться с людьми, с которыми он будет работать, чтобы составить правильное представление о будущей работе.

Требования к собеседнику – представителю работодателя: должен быть свободен от всяких предубеждений; с согласия кандидата, претендента на вакансию может делать заметки; заметки по оценке кандидата должны быть написаны сразу как только кандидат вышел из комнаты; беспристрастность; не навязывать собственное мнение; выглядеть заинтересованным лицом; побуждать кандидата говорить свободно и меньше говорить самому; задаваемые вопросы должны быть четки, ясны, понятны, недвусмысленны; по возможности быть дотошным, но и рассчитывать время, отводимое каждому кандидату.

Преимущества собеседования: присутствует и вербальное, и невербальное общение, а значит общение – наиболее эффективное.

Недостатки собеседования: принятие решения о кандидате на основе первого впечатления; сравнение с предшествующим собеседником; предпочтение кандидату, личные характеристики которого симпатичны принимающему (внешний вид, социальное положение, манеры).

Для устранения этих недостатков лучше использовать стандартные вопросы, то есть одинаковые ко всем. При этом однако они не должны ограничивать исследование других возникших сторон личности претендента на вакантную должность.

## 6.3.Испытание

Это *прямое* (в отличии от тестирования), прямое, непосредственное исследование *простых* свойств и качеств

личности, то есть свойств и качеств, которые можно наблюдать, видеть непосредственно.

Это выполнение определенного задания, связанного с предполагаемой работой. Применяется в основном при отборе рабочих.

#### **6.4. Тестирование**

Тестирование (от англ. test – проба, испытание) - это *косвенное* (не прямое), скрытое, завуалированное исследование *сложных* свойств и качеств личности, не поддающихся прямому, непосредственному наблюдению.

Уже из определения «тестирования» следует, что его бессмысленно использовать там, где возможно испытание (прямое наблюдение) и, наоборот.

Поэтому тесты всех видов должны применяться только после заключения, сделанного на основе предыдущих методов: анкетирования, собеседования, испытания.

Тесты не являются исключительным средством отбора кадров, - они должны использоваться только в сочетании с перечисленными выше и только там, где они применены.

Используются самые разные тесты, разработанные научными институтами, для оценки тех или иных качеств: интеллекта, способностей, индивидуальности (наиболее значимых черт личности) и др.

Хороший отборочный тест достаточно надежен и на его результаты не воздействует случайности.

Особое место в тестировании занимает проблема применения полиграфа (детектора лжи), – надежность заключений на его основе все-таки недостаточна.

#### **6.5. Автоматизированные экспертные системы отбора кадров (компьютерные системы)**

Это разновидность тестовой формы отбора – роль интервьюера при этом выполняет компьютер.

Такие системы способствуют повышению полноты и достоверности получаемых данных, помогают более объективно оценивать кандидата, исключать ошибки интервьюеров, так как их роль играют компьютеры; к тому же и респонденты испытывают меньшее волнение и дают более откровенные ответы.

Отбор при этом проводится по специальной программе.

Программа содержит 75-125 вопросов; продолжительность тестирования около 20 минут (что соответствует, примерно, двум часам обычного интервьюирования).

Полученные результаты исследуются различными методами психометрического и статистического анализа.

### **6.6. Центры оценки кадров**

Широко используется за рубежом. Имеют специалистов и специальное оборудование. При этом используются многочисленные психологические тесты. Но стоимость оценки значительная. Однако и уровень оценки очень высок.

### **6.7. Методика психологического анализа**

Особенно широко распространен (в США).

От кандидата требуют: фотографии (в анфас и профиль); анкету (заполненную дома); письмо-заявление, написанное от руки (не менее 15 строк).

При этом: фотографии анализируются с помощью физиономических таблиц, содержащих до 198 отдельных признаков; анкета и письмо-заявка подлежат графологическому анализу, в ходе которого выявляются 238 признаков для характеристики личностных параметров претендента; анкета содержит 140 вопросов, ответы на которые анализируются не столько по содержанию, сколько с точки зрения стиля и характера изложения, в которых произвольно проявляются личностные особенности кандидата (при таком отборе отказ под благовидным предлогом получают до 80% претендентов).

### **6.8. Аттестация персонала как разновидность отбора**

Из всего изложенного выше об отборе кадров следует, что отбор – это процедура предварительного контроля.

Но принятые, отобранные, работающие сотрудники подвергаются еще и периодической текущей оценке, текущему и/или заключительному контролю, одной из форм которых является аттестация.

Аттестация – это фактически продолжение отбора трудовых ресурсов, но уже принятых работников, работающего персонала. В этом сущность аттестации.

Аттестация персонала (особенно управленческого) проводится с целью не только повышения эффективности отбора, но и дальнейшего, последующего развития (повышения качества), расстановки и использования кадров на производстве. В этом смысле аттестация является и методом повышения качества трудовых ресурсов.

Аттестация – это и метод (форма) оценки работников для определения соответствия занимаемой должности.

Аттестация проводится на основе соответствующих нормативных актов и положений.

Аттестация руководителей, специалистов и служащих проводится систематически, не реже одного раза в три года.

По результатам аттестации руководителям организаций (предприятий) предоставляется право принимать решение о повышении (понижении): в должности, в квалификационной категории (например, инженер I и II категории, ведущий инженер); в классном звании (мастеров), повышении или понижении им должностных окладов максимальных и минимальных размеров на соответствующей должности; об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а при неблагоприятных результатах – об освобождении от занимаемой должности.

Подготовка и проведение аттестации организуется кадровыми службами (создается аттестационная комиссия, издается соответствующий приказ).

Работа по аттестации проходит в три этапа: подготовка, проведение и принятие решения по результатам аттестации.

### **6.9. Некоторые другие аспекты отбора**

В большинстве зарубежных компаний всесторонне анализируется каждый кандидат.

На подбор одного кандидата в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в США – до 16-18 человеко-часов.

При этом при приеме на работу меньше внимания уделяется формальным знаниям кандидата, а больше – его человеческим (нравственным) и деловым качествам.

О каждом кандидате наводят самые подробные справки на его прежнем месте работы. В Японии, даже беседуют с его бывшими профессорами.



В японских фирмах распространены такие методы отбора и оценки персонала: изучение биографии (семейные отношения, характер образования, особенности интеллекта, физическое развитие, главные потребности и интересы, общительность); данные личного дела (досье); экспертные оценки на основе обработки специальных анкет, которые заполняют руководитель, подчиненные и сам претендент; выполнение письменных заданий; устные экзамены.

В последнее время в промышленно развитых странах получили распространение графологические бюро – анализ профессиональных и личностных качеств по почерку.

Во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений (как средство отбора), отражающие: настоящее положение руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (немедленно; через год-два, - но при условии повышения квалификации и т.д.).

Применяется и метод самооценки – как составная часть оценки в целом.

#### **6.10. Кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран**

Современный прогноз структуры кадров и рабочего времени в развитых странах предполагает, что в связи с компьютеризацией производства доля «синих воротничков» уменьшится (промышленных рабочих, ремесленников и работников ряда отраслей, обслуживающих население).

Сократится потребность в служащих (функциональных исполнителях и штабных работниках) ряда профессий при одновременном увеличении спроса на работников, обслуживающих новое канцелярское оборудование, современную вычислительную и информационную технику.

Произойдут существенные изменения в производственной инфраструктуре (транспорте, водо-, тепло-, энергоснабжении) – увеличивается доля работников, занятых профессиональным обслуживанием оборудования, возрастает потребность в работниках с высшим образованием, владеющих новыми технологиями.

Специальные исследования (опрос руководителей крупных компаний) показали о растущей потребности в управленческих кадрах и высококвалифицированных работниках. В XXI веке

вопросам подготовки и управления кадрами будет придаваться особо важное значение.

В настоящее время зарубежные исследователи обращают внимание и на трудности взаимопонимания между высшим руководством фирмы и специалистами по управлению персоналом. Пока важнейшие стратегические решения принимаются фактически без их участия [60].

Подводя итог проведенному анализу можно сделать вывод, что отбор кадров - важнейшая процедура управления персоналом.

## **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПЕРСОНАЛА**

### **Тема 7. Методики управления качеством отдельных рабочих**

Прежде, чем анализировать важнейшие аспекты данной проблемы, необходимо сделать несколько вводных замечаний.

Во-первых, существуют две основные группы, два класса методик управления качеством трудовых ресурсов – это: методы управления качеством отдельных работников; методы управления качеством персонала как коллектива.

Во-вторых, качество трудовых ресурсов растет со временем, так как: повышается квалификация, происходит адаптация, реализуется самоменеджмент.

В-третьих, качеством трудовых ресурсов можно и управлять, то есть ускорять его рост. **Ускорение роста** качества трудовых ресурсов – **сущность** управления качеством трудовых ресурсов.

Мировая теория и практики управления трудовыми ресурсами выработали **пять** основных методов управления качеством трудовых ресурсов - это: **адаптация** работника; **подготовка (обучение) кадров**; управление **карьерой** (продвижением по службе); **контроль** результатов; повышение **качества условий** труда.

#### **7.1. Адаптация работника**

Адаптация является самым первым шагом, делающим труд работника более производительным.

Адаптация поддается управлению, то есть может быть ускорена.

Под адаптацией понимается процесс активного приспособления организма к новым для него условиям функционирования.

Адаптация бывает профессиональная и социальная.

### Профессиональная адаптация

Профессиональная адаптация протекает, как правило, легче.

Профессиональная адаптация – это приспособление к самой трудовой деятельности: предметам и орудиям труда, технологическим процессам, характеру взаимодействия между работниками, но только как специалистами по поводу только труда, производства.

### Социальная адаптация

Это большой вопрос, большая тема для анализа. Существуют множество методов социальной адаптации, – они лишь часть психологических методов работы с кадрами, часть методов управления кадрами; они изучаются отдельной наукой, а точнее, - отраслью науки «психология» - «психологией управления».

В дисциплине рассматриваются лишь существенные, только самые главные проблемы социальной адаптации.

Необходимость в социальной адаптации возникает вследствие того, что организация, предприятие, учреждение – это не только производственный, но и социальный организм, - коллектив людей, где сложились определенные формальные и неформальные отношения, правила поведения, взгляды, нормы поведения, своя мораль, не всегда совпадающие с теми, в которых работал пришедший работник.

Поэтому необходимо какое-то время, чтобы работник понял, осознал, что ожидает от него организация.

Социальную адаптацию, в свою очередь, можно условно разделить на социально-организационную и социально-психологическую.

Социально-организационная связана с осознанием: целей и функций подразделений управления; социально-экономических

проблем коллектива; с установлением адаптанта как субъекта управления (с осознанием адаптантом себя объектом управления).

Социально-психологическая адаптация:

- наиболее важная и наиболее трудная;
- именно от ее успеха зависит текучесть кадров;
- связана с вхождением адаптанта в первичный коллектив.

Организация использует ряд способов социальной адаптации:

- информацию о себе;
- собеседования;
- знакомство с правилами, процедурами, наставлениями о поведении;

- разрабатывает даже специальные программы воспитания (выработки) необходимого стиля поведения, соответствующего статусу и имиджу организации;

- неофициальное общение, участие в неофициальных мероприятиях (общих обедах в столовых, праздниках, спортивных мероприятиях и т.д.); это особенно характерно для японских компаний.

Менеджер должен, обязан активно помогать, всячески содействовать социальной адаптации нового сотрудника – деликатно, но настойчиво и упорно – дабы исключить разочарование особенно в начальный период, часто неоправданное.

Все сказанное касается первого и самого важного метода развития или управления развитием трудовых ресурсов.

## **7.2. Подготовка (обучение) кадров**

Прежде всего, необходимо знать, что:

- эффективность обучения зависит во многом от его организации: подбора преподавателей; планирования учебного процесса; финансирования; учебно-материальной базы; методического обеспечения;

- подготовка кадров осуществляется на протяжении всей жизни: начальная (общая) – в школе; конкретная – в училище, техникуме, вузе и др.; наиболее конкретная – непосредственно на производстве.

Подготовка (обучение) начинается не сразу на производстве; этому есть несколько причин:

- возрастные особенности (особенности развития человеческого организма);

- чтобы ускорить освоение профессии;
- экономически целесообразнее проводить подготовку на моделях, нежели на реальном производственном процессе.

Основное требование к подготовке, обучению кадров – она должна носить непрерывный характер.

Методики обучения.

Методы обучения должны быть:

- адекватны конкретной производственной ситуации в организации;
- не копироваться;
- не должны иметь ничего общего с модой.

### ***7.2.1. Обучение рабочих:***

#### ***Методики обучения рабочих:***

- подготовка непосредственно на производстве (для учеников рабочих профессий);
- повышение квалификации (для вновь принятых и тех, у кого не хватает некоторых навыков производительной работы);
- переподготовка квалифицированных рабочих (это переобучение другой смежной профессии);
- обучение рабочих смежным профессиям.

#### ***Виды профессиональной подготовки рабочих***

***Тактика*** (политика) - поддержка разных видов подготовки (профессионального обучения) рабочих. Но основных видов два – это: чередующееся и непрерывное обучение.

Чередующееся обучение.

Это подготовка типа «школа-предприятие» с различными формами обучения по выбору учащегося от двух до четырех лет для лиц в возрасте от 15 до 25 лет.

Осуществляется в центрах профессиональной подготовки, где учащиеся осваивают теоретический курс, совмещая, чередуя его с практикой на предприятии. Распространено в Дании, Португалии,

ФРГ, Финляндии, Швейцарии, Нидерландах [60]. Это учащиеся, а не работающие.

Профессиональная подготовка может осуществляться непосредственно на предприятии, по контракту, без выплаты зарплаты (Бельгия, Италия, Дания, Португалия, Норвегия).

Уже имеющие специальное оборудование могут проходить стажировку, по контракту, с выплатой зарплаты (Франция, Испания, Португалия).

### Непрерывное обучение.

Оно касается не учащихся, а производственников. Это повышение квалификации не учащихся, а работников без или с отрывом от производства.

Средства выделяет или государство (как в Португалии, Испании, Бельгии, Финляндии, Норвегии), или за счет предприятий (как во Франции, Италии, Люксембурге, Швейцарии, Нидерландах) [60].

Западные эксперты отмечают и такие тенденции в профессиональной подготовке рабочих:

- рост объема средств, инвестируемых в профессиональное обучение;
- рост требований к его эффективности (профессиональному уровню самих работников этой сферы, - его работники должны быть не только педагогами, но и психологами, и главное – менеджерами);
- осознание необходимости разработки политики в области профессионального обучения;
- возникновение новой проблемы – организации взаимоотношения предприятий (осуществляющих инвестиции на профессиональную подготовку) и учебных заведений (готовящих кадры для предприятий); они должны быть партнерскими [60].

### ***7.2.2. Подготовка (обучение) менеджеров***

Цель подготовки в принципе та же – овладение знаниями, умениями, навыками, но уже руководящей, управленческой работы.

Есть отличие в подготовке рабочих и руководителей.

**Формы** обучения руководителей:

- лекции;

- дискуссии в составе небольших групп;
- работа с литературой;
- деловые игры (хотя это сложно и не всегда эффективно);
- ролевой тренинг (то есть проигрывание определенных ролей, тренировок);
- курсы повышения квалификации;
- семинары по проблемам управления;
- ротация по службе, то есть перемещение руководителей по горизонтали: продолжительность - от трех месяцев до года; особенно распространена в Японии; предпочтительна для менеджеров среднего и нижнего звена.

Ротация позволяет молодому менеджеру: познать проблемы других подразделений; осознать и уяснить необходимость координации, согласования целей различных подразделений; ознакомиться с неформальными образованиями; исключить ограниченность, замкнутость отдельных подразделений и способствовать решению не только локальных целей, но и целей всей организации.

### ***Методики*** обучения менеджеров

Существует несколько эффективных методов обучения (подготовки) менеджеров, положительно зарекомендовавших себя в отечественной и мировой практике:

- систематическое самостоятельное образование (самообразование) менеджера: осуществляется по индивидуальному плану, утверждаемому его непосредственным начальником; при этом рекомендуется изучать передовой опыт, новейшие достижения науки и техники, научной организации производства, проблемы экономики, права, социологии, педагогики и др.; так как самообразование – служебная обязанность, то может осуществляться и в рабочее время;

- повышение квалификации (краткосрочное обучение): может быть с отрывом или частичным отрывом от работы (от трех недель до шести месяцев);

- стажировка (осуществляется на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, организациях с целью освоения и внедрения высокоэффективного опыта организации труда в определенном виде специальной деятельности). Индивидуальную

программу и план проведения стажировки разрабатывает специалист, направляемый на стажировку, вместе с руководителем стажировки. Исходя из целей стажировки определяется и ее продолжительность. О результатах стажировки работник отчитывается перед непосредственным руководителем;

- аспирантура или докторантура: как правило, целевые, то есть по тематике проблем предприятия;

- переподготовка: в процессе НТП и социального прогресса базовое образование может утратить свое назначение; соответствующие учебные заведения осуществляют переподготовку руководителей и специалистов с целью овладения ими новой специальности.

Необходимо отметить в этой связи, что любым должностным перемещениям должны предшествовать указанные методы обучения.

### ***Обучение инженеров***

Сегодня в промышленно развитых странах к инженерам, к их подготовке, предъявляются такие требования (они же и определяют соответствующие тенденции, закономерности):

- вузы должны обеспечить общую теоретическую подготовку, освоение методов овладения специальностью; а овладение же самой специальностью, завершение подготовки специалистов нужного профиля берут на себя сами фирмы;

- подчеркивается, что подготовка узких специалистов в вузах нецелесообразна, так как конкретные знания быстро устаревают; поэтому главное внимание должно быть сконцентрировано на изучении общетеоретических дисциплин, развивающих и стимулирующих самостоятельное мышление;

- вузы должны научить студентов работать в коллективе, принимать совместные решения, уметь общаться с людьми, четко излагать мысли, быть готовыми в последствии занимать руководящие посты в деловом мире;

- усиливаются требования и к самим инженерам по овладению управленческими знаниями;

- отмечается и такая закономерность – непонимание самими студентами необходимости получения нетехнических знаний.



Шведские исследователи указывают возможные пути преодоления этого непонимания:

- подбор высококвалифицированных преподавателей, которые не только могли бы учитывать специфику технических вузов, но и (главное) разделяли бы убеждение относительно необходимости изучения будущими инженерами гуманитарных предметов;

- уделение в первые же недели учебы особого внимания навыкам общения, то есть умению точно, кратко излагать свои мысли и умению слушать (собеседника, лектора и т.д.);

- рекомендуется проведение не менее трех раз в году однодневных семинаров по неожиданным для студентов вопросам (проблемам), задача которых – стимулировать творческие задатки и пробудить стремление к нетривиальному мышлению.

### **Прогноз инженерной деятельности в начале XXI века.**

Предполагается, что в XXI веке:

- увеличится доля женщин среди инженеров; повысится уровень гуманитаризации инженерных профессий;

- инженеры будут принимать все более активное участие в решении не только технических, но и связанных с этим экономических, этических, эстетических и других задач;

- усилится международное сотрудничество в области подготовки инженеров (обмен студентами, преподавателями, разработка унифицированных учебных программ);

- расширится международное сотрудничество инженерных работников в реализации современных проектов (не только в Европе, но и на других континентах).

### **Прогноз экономической деятельности в начале XXI века в основных её сферах – основные тенденции:**

- **Эволюция структуры собственности** (соотношения форм собственности).

Несколько важных замечаний. Собственность – это владение стоимостью. Собственность «...не определяет характер общественного строя». «Фактическим собственником является тот, кто располагает экономической властью, принимает решения,

*определяет* правила игры, распределяет ресурсы». Существуют разные формы собственности, формы владения стоимостью: частная, акционерная, государственная, кооперативная.

- ***Эволюция структуры*** потребления и производства: с ростом доходов населения меняется структура потребления – спрос на материально-вещественные блага на Западе насыщается и всё более переключается на услуги, на удовлетворение духовных потребностей. А отсюда и происходят заметные сдвиги в структуре общественного производства и национального продукта. Доля промышленности. Её обрабатывающих отраслей в совокупном продукте сокращается. а доля сферы услуг увеличивается. Производительность труда в этой сфере относительно невелика. Это способствует росту занятости, расширению мелкого производства. Возрастает роль информации, прикладных. Организационных, теоретических знаний.

- ***Обострение противоречия*** между ***ростом масштабов производства и разрушением*** окружающей среды (ограниченностью природных ресурсов).

- ***Глобализация*** экономики: взаимозависимость национальных экономик.

- ***Актуализация проблемы*** нахождения взаимосвязи противоречивых процессов: экономических, социальных, организационных, психологических, экологических (она была и раньше, но сейчас особенно актуальна).

### ***7.2.3. Направления в обучении и повышении квалификации менеджеров***

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают резкое увеличение количества трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров, поскольку в течении последних 30 лет перечень читаемых курсов и содержание программ почти не изменилось [60]. Постепенно сложилась ориентация на такие курсы, в которых возможна строгая количественная оценка результатов (бухучет, анализ финансовой деятельности, теория принятия решений, математическое моделирование, применение информационных систем и т.п.).

Однако условия ужесточения конкурентной борьбы будут требовать от менеджеров не столько навыков количественной оценки заданных альтернатив, сколько постоянной нацеленности на

поиск новых, нестандартных решений беспрецедентных задач. А это менеджмент с предпринимательским уклоном, - это предпринимательство.

В методах обучения менеджеров на производстве все большее значение приобретают моделирование, ролевые игры, семинары, конференции и т.п., в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах.

В *будущем* менеджерам все больше внимания придется уделять оценке внешних воздействий на фирму; усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях; уметь вдохновить работников и мобилизовать их на решение задач.

### **7.3. Управление продвижением по службе**

Это управление карьерой, это перемещение не только по вертикали, но и ротация (перемещение по горизонтали). Осуществляется как в отношении рабочих, так и – менеджеров.

#### **7.3.1. Управление продвижением рабочих**

Основными формами его являются: продвижение рабочих, занятых тяжелым ручным, неквалифицированным трудом, монотонной работой, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда; установление очередного квалификационного разряда (в пределах профессии); овладение второй или смежной профессией, специальностью; назначение бригадиром; выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности менеджеров [60].

Управление профессиональным продвижением рабочих на предприятии обеспечивается на основе планирования профессионально - квалификационного роста работников, которое включает два этапа: общее и индивидуальное планирование.

В процессе общего планирования кадровая служба разрабатывает для каждого подразделения годовой план профессионального продвижения рабочих и предварительный план на последующий год или два; в годовом и предварительном плане по каждому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продвижению в течении года; при этом численность выдвигаемых рабочих на должность менеджеров (бригадиров, специалистов, руководителей и служащих) жестко не

регламентируется и определяется по мере потребностей производства.

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, бригад.

На основе доведенных планов осуществляется индивидуальное планирование (персонально для продвижения конкретных рабочих).

Продвижение может быть и в обратном направлении. Анализ статистической отчетности показывает, что такие продвижения ИТР и служащих в рабочие доходит до 5% [60].

### ***7.3.2. Управление продвижением (карьерой) менеджеров***

Многочисленными исследованиями подтверждено, что должностное передвижение менеджеров оказывает положительное влияние на производство (несмотря на так называемый «эффект Паркинсона» - кратковременное снижение эффективности работы на новой должности). А вот длительное пребывание в одной должности отрицательно сказывается и на производстве, и на работнике.

Возникает закономерный вопрос - через какое время лучше перемещать руководителей среднего уровня управления.

Специалисты выделяют ***три стадии*** становления руководителя среднего уровня управления: вхождение в должность (0,5 года); переход к оптимальной продуктивности (еще 2,5-3 года); появление первых признаков ее снижения (через 6-7 лет работы).

Перемещение руководителей и специалистов должно носить планомерный (организованный) характер; оно включает:

- разработку планов мобильности кадров управления;
- разработку информационного обеспечения потребности предприятия в руководителях и специалистах в данный период и на дальнюю перспективу.

Основой системы должностных перемещений является разработка моделей личной деловой карьеры и моделей руководителей и специалистов, в первую очередь, для занесения в резерв на выдвижение.

Модели личной деловой карьеры разрабатываются с учетом потребностей производства, личных планов работника, его деловых и морально-психологических качеств, а также общественного мнения.

Они бывают общими и конкретными.

Общая модель имеет такой вид (рис.7.3.2.1.)

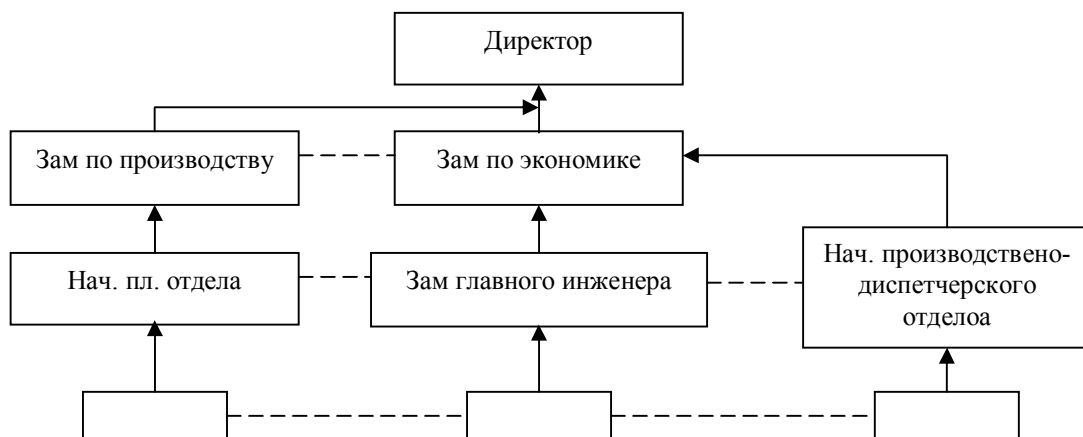


Рис.7.3.2.1. - Общая модель личной деловой карьеры

Штрихованными линиями обозначено планируемое движение по горизонтали (ротация); сплошными - движение по вертикали.

Конкретные модели – это четкий график замещения должностей и соответствующего обучения для подготовки руководителя необходимого уровня и профиля.

На многих отечественных предприятиях разработаны модели руководителей, с помощью которых кадровые службы получают объективную характеристику для оценки кандидатур в резерв на выдвижение. В них дается описание профессионально-деловых, личностных и психофизиологических требований, предъявляемых к кандидату на должность; это своего рода нормативы, стандарты. Модель руководителя сводит к минимуму ошибки при отборе кандидатов.

На основе модели личной деловой карьеры и модели руководителя, а также перспектив развития структур управления, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в кадрах управления разрабатываются планы должностного движения (мобильности) управленческих работников предприятия, а также и отрасли.

В этой связи целесообразно составить цеховые и общезаводские планы перемещения и продвижения работников по служебной лестнице. Считается неверным планировать продвижение руководителей минуя несколько иерархических ступеней, - правильно поэтапное прохождение всех необходимых должностей.

Эффективность реализации рассмотренных моделей зависит от организации информационного обеспечения: наличия соответствующих справочников; для оперативности информирования о возможностях кадрового перемещения устанавливаются даже автоответчики и механизированные стенды.

Юридической и моральной основой системы моделей является «Положение о системе движения кадров», которое определяет порядок организованного перемещения работников на открывающиеся вакансии.

#### **7.4. Контроль результатов**

Речь должна идти именно о контроле результатов, а не работников; именно контроль результатов может влиять на качество трудовых ресурсов.

Различают три цели контроля результатов как метода повышения качества, развития трудовых ресурсов – это: *административная, информационная, мотивационная.*

Административная цель формулируется для решения вопроса о: повышении, переводе, прекращении трудового договора.

Эти же вопросы решаются и при аттестации, но не только при ней.

Информационная цель – для информирования работника о том, что конкретно является его сильной и слабой стороной, и в каком направлении ему необходимо совершенствоваться (повышать качество).

Мотивационная цель – для мотивации работника и других работников путем соответствующего вознаграждения.

Все три цели тесно связаны между собой, а именно – положительная информация работника сопровождается административным решением о повышении по службе, а это положительно мотивирует работника к производительной работе.

Объективность контроля (оценки) результатов – очень важный аспект данного метода повышения качества работника.

Для объективности оценки необходимо:

- именно оценивать, а не критиковать, так как критика вызывает реакцию защиты себя, а не анализ проблемы, выяснения ее сути;

- не должно быть никаких угроз, а доброжелательное, спокойное общение;

- информацию с оценкой результатов надо выдавать максимально оперативно, иначе можно опоздать;
- не следует обсуждать одновременно вопрос об оценке результатов и вопрос о зарплате;
- оценка должна быть именно оценкой результатов работы, а не черт характера подчиненного;
- в итоге, должны быть обязательно сформулированы четкие, а не расплывчатые поведенческие цели работника – для повышения качества трудового ресурса [74].

### **7.5. Повышение качества условий труда**

Может возникнуть вопрос – а какое отношение качество условий труда имеет к качеству работника.

Практика показывает, что качество работника, то есть его квалификация, производительность напрямую зависят от того, что окружает работника в самом широком смысле (то есть материальная среда и моральная атмосфера). Последние и являются условиями его труда.

Какими же характеристиками должны обладать условия труда, чтобы иметь высокое качество; прежде всего:

- работа должна быть интересной;
- должно быть справедливое вознаграждение;
- необходимо соблюдение экологических норм;
- должно быть обеспечено участие в принятии решений;
- должна быть гарантия занятости;
- дружеские взаимоотношения с коллегами;
- наличие средств бытового и медицинского характера.

## **Тема 8. Методики управления качеством персонала в целом**

Теория и практика управления качеством трудовых ресурсов показывает, что можно иметь отдельных высококвалифицированных работников, а организация их взаимодействия может быть неэффективна, - не будет единого эффективно работающего коллектива (команды в идеале).

Поэтому наряду с методами повышения качества отдельных работников существуют методы повышения качества персонала как

единого целого. Это системный подход к управлению трудовыми ресурсами.

Можно выделить две группы методов управления качеством трудового коллектива: организационные и социально-психологические.

### **8.1. Организационные методы**

Они, в свою очередь, тоже подразделяются на два подметода:

- установление оптимального соотношения разных групп персонала (мужчин и женщин; менеджеров и рабочих; специалистов и др.). разновидностью оптимального соотношения является - оптимальная расстановка;

- оптимальная расстановка (распределение) персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с их специальностью, то есть должны быть: определенное количество (%) работников с высшим образованием; соответствующая степень рационального использования менеджеров с высшим образованием (соответствие их занимаемой должности); соответствующая длительность пребывания в должности руководителей.

Исследования показывают, что по истечении пяти-семи лет пребывания в должности большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним и, более того, сами становятся их источниками [60].

Самыми успешными являются первые три-четыре года руководителя. При этом выявлены три такие основные причины успешной работы в эти годы: ясное видение проблем коллектива; интерес к работе; стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления [60].

Оптимальной расстановке персонала способствует и соблюдение закономерностей продвижения по служебной иерархии руководителей.

Анализ профессионального пути директоров (высших руководителей) показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли все должностные ступени, и пребывание на каждой из них не превышало два с половиной года, то есть они не задерживались на предыдущей должности дольше периода максимальной эффективности. Это позволило им стать директором еще в расцвете физических сил и творческих возможностей [60].



Замечено также, что движение по линейной иерархии (бригадир – начальник цеха - директор) формирует более решительных и ответственных руководителей, а - по функциональной (инженер – руководитель группы – начальник отдела – главный специалист) – более осторожных руководителей, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

## **8.2.Социально-психологические методы**

Их называют еще и как организационно-психологические методы, или методы организации психологической поддержки.

Практика управления персоналом показала, что на тех предприятиях, где между руководителями и подчиненными существуют хорошие взаимоотношения, эффективность производства и уровень квалификации работников выше, а количество прогулов и текучесть кадров значительно ниже; к тому же здесь и сильнее стремление использовать наиболее современные методы производства. Такова связь производительности с психологией и моралью. Это большой резерв повышения эффективности производства.

Для осуществления на практике политики нормальных производственных отношений во многих фирмах и корпорациях реализуются такие методы:

- создаются специальные психологические группы (примерно один специалист на шестьдесят работников); такие группы несут ответственность за установление здоровых отношений; это требует определенных затрат (физических, материальных, моральных), - но они окупаются;

- зарубежные специалисты, также склоняются и к выводу, что здоровые производственные отношения не могут быть установлены и без твердого руководства;

- установление сознательной дисциплины, - тоже социально - психологический метод повышения качества трудового коллектива.

Подводя итог, можно сделать такие выводы:

- повышение качества трудовых ресурсов двудеяная задача – это повышение качества отдельного работника, и – коллектива как единого целого;

- решение первой – это применение шести основных методов повышения качества трудовых ресурсов (адаптации работника; подготовки кадров; подготовки руководителей; управления

продвижением по службе; контроля результатов; повышения качества условий труда);

- решение второй – это установление оптимальных соотношения и расстановки кадров (организационные методы) и применение социально-психологических методов.

## Тема 9. Эффективность менеджмента персонала

В экономике рассматривается только эффективность производства-более 20-ти показателей.

### 9.1. Эффективность и эффект

Эффективность - это качество, *качественная* характеристика чего-либо; это способность создавать эффект. Эффект - это и *качественная, и количественная* характеристика; это *показатель* эффективности.

Показатель (любого качества) - это величина (основание)+идентификатор (определитель). Например, показатель эффективности «Доход 2000 грн. в 2007 году». включает основание «2000» и определитель «грн., в 2007 году, доход».

Здесь рассматривается в основном *экономическая эффективность* и *экономический эффект*. Именно последний определяет все иные эффекты: социальный, технический, научный и другие. Но есть и обратное влияние.

По своей сути показатель экономической эффективности, или экономический эффект является *соотношением* величин двух других качественных характеристик: **результатов и затрат**. Например, доход (доходность) как показатель равен *сумме* себестоимости (затрат) и прибыли (результатов).

Эти результаты и затраты могут выражаться тоже показателями, причём разными. Например, результаты - объёмом произведенной продукции, а затраты - расходом времени. В данном случае показателем экономической эффективности (экономическим эффектом) будет производительность труда, как количество единиц продукции, производимых трудом человека в единицу времени.

Результаты и затраты могут выражаться и другими показателями. Соответственно и их соотношения будут иными показателями эффективности.

Существуют два основных *объекта* приложения эффективности: управление и производство.

Эффективность управления необходимо отличать от эффективности производства.

Они тесно связаны - чем выше эффективность управления, тем выше эффективность производства

## **9.2. Эффективность производства. Экономические показатели эффективности производства**

Экономическая теория и практика выработали значительное количество экономических показателей эффективности производства, чтобы с разных сторон оценивать экономическую деятельность предприятия и всего общественного производства в целом. Это соответственно *микро-* и *макроэкономические* показатели производства.

Важнейшими *макроэкономическими* показателями являются показатели: национального дохода, валового внутреннего продукта, совокупного общественного продукта и других.

В данном контексте рассматриваются только *микроэкономические* показатели, так как объектом нашего анализа является в основном предприятие.

- Производительность труда - соотношение затрат(труда) и результатов (количества производимой продукции).

- Ритмичность производства- степень равномерности выпуска продукции в течение года, месяца, суток, смены.

- Валовая продукция- общий объём продукции в денежном выражении.

- Товарная продукция- объём продукции и услуг в оптовых ценах на продажу.

- Реализованная продукция- объём товарной продукции, уже оплаченной покупателем.

- Чистая продукция- валовая продукция в оптовых ценах за вычетом материальных затрат.

- Качество продукции- совокупность потребительских свойств, степень её пригодности удовлетворять определенные потребности народного хозяйства или населения.

- Долговечность, надёжность, ассортимент продукции- тоже показатели продукции.

- Доходность.

- Показатели прибыли.
- Уровень рентабельности.
- Фондовооружённость.
- Фондоотдача.
- Фондоёмкость продукции.
- Платёжеспособность.
- Ликвидность.
- Кредитоспособность.
- Другие показатели.

### **9.3. Эффективность менеджмента. Показатели эффективности менеджмента**

*Эффективность менеджмента* - это эффективность менеджмента персонала, а это в основном эффективность деятельности кадровых служб.

Для оценки эффективности менеджмента выделяют *четыре* группы показателей: *экономические, организационные, психологические и косвенные* (в том числе, экономические и социальные).

*Экономические показатели:*

- Соотношения результатов и издержек (затрат) на обеспечение квалифицированной рабочей силой;
- Соотношения затрат на отдельные направления деятельности и результатов;
- Сотношения затрат на кадровые программы и результатов;
- Сотношения бюджета подразделений управления персоналом к их численности.

*Организационные показатели:*

- Показатель количественной укомплектованности кадрами-соответствия численности работников и числа рабочих мест.
- Показатель качественной укомплектованности кадрами-соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям (характеристикам) рабочих мест.

*Психологические показатели:*

- Удовлетворённости работой в данной организации;
- Удовлетворённости деятельностью подразделений управления персоналом.

*Косвенные показатели:*

- Текущести кадров;
- Уровня отказов от участия в чём-либо (уровня абсентизма);
- Производительности труда (как социального явления);
- Качества продукции (процента брака, рекламаций и другие);
- Количества жалоб работников;
- Уровня производственного травматизма и профзаболеваний.

#### 9.4. Методики оценки экономической эффективности менеджмента

Это методики *расчёта* показателей эффективности менеджмента:

Методы расчёта *экономических* показателей эффективности управления - те же, что и методики расчёта экономических показателей производства.

*Методики расчёта организационных показателей:*

**количественной укомплектованности** - сопоставление фактической численности работников с требуемой (расчётной), исходя из трудоёмкости операций; или с плановой численностью и с численностью, предусмотренной штатным расписанием;

**качественной укомплектованности**- сопоставление профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

*Методики расчёта психологических показателей:*

**удовлетворённости** (оба показателя)- анкетирование или интервьюирование работников социально- психологической службой предприятия.

*Методики расчёта косвенных показателей:* в основном – методика учёта.

В заключение необходимо сделать такое замечание: если быть точным, то эффективность менеджмента не сводится к эффективности только кадровой деятельности.

Дело в том, что существует значительное количество линейных, производственных менеджеров. Но эффективность их деятельности учитывается в эффективности производства. То есть, отдельно эффективность производственных менеджеров фактически не оценивается, хотя и существуют методики косвенной её оценки; через рентабельность продукции, например,- если рентабельность продукции высокая, то и эффективность производственного менеджмента тоже высокая.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дисциплине «Менеджмент персонала» рассмотрены самые важные аспекты и практики менеджмента для подготовки магистров:

- особенности трудового ресурса;
- планирование персонала;
- отбор кадров;
- научные основы отбора кадров;
- критерии и источники отбора кадров;
- методики отбора кадров;
- методики управления качеством отдельных работников;
- методики управления качеством персонала в целом;
- эффективность менеджмента персонала.

Усвоение полученных результатов позволит выпускникам ХНАДУ эффективно решать проблемы современного производства.

## ЛИТЕРАТУРА

### Базовая:

1. Закон України «Про оплату праці» // Урядовий кур'єр, 1995.
2. Закон України «Про зайнятість» // Урядовий кур'єр, 1991. 5. Закон України «Про колективні договори і угоди». Закони України. Том 6. - К., 1996. С.5-11.
3. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Закони України. Том 15.- К., 1999. С.332-343.
4. Закон України «Про оплату праці». Закони України. Том 8.- К., 1997. С.210-218.
5. Закон України «Про охорону праці». Закони України. Том 4.- К., 1996. С. 114-133.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004.–304с.
7. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. 208 с.
8. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: «ЕксОб», Аналіз вигід і витрат: Практ. Посіб.: Пер. з англ. С. Соколік; наук. ред. О. Кілевіча, Секретаріат Ради Скарбниці Канади. - 2-е вид. – К.: Основи, 1999.
9. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп.- К.: МАУП, 1999.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. –К.:Кондор,2003.–296с.
11. Бабайлов В.К. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник. – Харків: Бізнес-Інформ.- 1999.-116 с.
12. Бабайлов В.К. Менеджмент: Наука и практика: учебник / В.К. Бабайлов – Х.: ХНАДУ, 2015. – 276 с.
13. Бабайлов, В.К. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / В.К. Бабайлов, І.А. Дмитрієв, В.В. Маліков. – Харків, ХНАДУ, 2001.-146с.

### Вспомогательная:

14. Класифікатор професій ДК 003-95. – К.: Держстандарт України, 1995.
15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. -К.: КНЕУ, 1998.
16. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у

- сфері управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2002. – 224 с.
17. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
18. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.
19. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с. – (Серия «Высшее образование»).
20. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.: іл.
21. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2004 – 279 с.