

⇒ Процедура отбора включает в себя несколько этапов, основным из которых является отборочное собеседование (интервью). Главными целями беседы являются: определение личностного потенциала кандидата, стремления работать, энергичности, а также выяснение того, насколько кандидат соответствует предлагаемой работе, впишется ли он в коллектив.

⇒ Прием персонала на работу - завершающий этап процесса отбора. Основным документом, подтверждающим вступление работника и работодателя в трудовые отношения, является трудовой договор (контракт), который должен соответствовать всем юридическим требованиям страны, где был составлен.

### Литература

1. Магура М.И. Поиск и отбор персонала (Практическое пособие для руководителей кадровых служб) // Управление персоналом. - 1998. - №1. - С.104-109.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - С.68.
3. G.A.Cole Management: Theory and Practice. - 4th Edition. - London: DP Publications. - 1993. - С.304.
4. Людина і праця: Довідник з правових питань / Укл. Козінцев І.П., Савенко Л.А. - К.: Юрінком Інтер. - 1997. - С.16

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

ISBN 966-7418-41-3

Жильченкова В.В., ст. преп. каф.  
организации производства

*Рассмотрены вопросы кадрового аудита как неотъемлемой части эффективного управления персоналом кризисного предприятия.*

*The questions of personnel audit, as the integral parts of effective management of the personnel of the crisis enterprise are considered.*

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров), но основную часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки), они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, т.е. осуществлять: формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирования, создание безопасных условий труда - аккумулярование передового международного опыта управления кадрами.

Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производительной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека, и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;
- анализ рынка труда и управление занятостью;
- отбор и адаптация персонала;
- планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;
- обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;
- организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;
- управление производительностью труда;
- разработка систем мотивации эффективной деятельности;
- обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности;
- участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

В промышленности Украины более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда. В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Укрупнено можно выделить *три фактора*, оказывающих воздействие на людей в организации.

*Первый* - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти - подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

*Второй* - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

*Третий* - рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности; и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

История становления и развития рыночной экономики свидетельствует о том, что неравномерность процесса ее функционирования, колебания объемов производства и сбыта, возникновение глубоких спадов производства, что характеризуется как кризисная ситуация, следует рассматривать как некую общую закономерность.

Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию - должнику. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации [1].

При реорганизации кризисного предприятия эффективна следующая практика:

- сокращение уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;
- при проведении сокращений следует учитывать взаимозависимость структурных элементов организационной структуры и осуществлять дальнейшие меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;
- нельзя увлекаться масштабными сокращениями персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления, пользующемуся поддержкой коллектива;
- периодически осуществлять переоценку кадровой структуры предприятия;
- выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
- поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии;

- предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая в первую очередь упор на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;

- осуществлять децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

- предпочитать командную работу индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия;

- идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;

- продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого экспоненциально растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство предприятия в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных или иных способностей, составляющих ядро мирового потенциала высоко конкурентных предприятия [2].

Ядро кадрового потенциала образуют совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие предприятию стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому предприятие получает монопольное положение на том или ином сегменте рынка. Речь идет не о тех характерных для организации способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли: способность к нововведениям, создание и поддержка внутренних и внешних связей, формирование привлекательного имиджа предприятия, контроль стратегически важных ресурсов. Эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов.

Способности, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:

- существенны для выживания предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- недоступны для конкурентов и могут быть симитированы с большим трудом;
- представляют собой сочетание умений и знаний персонала, а не их воплощение в продукции или функциях организации;
- являются уникальным источником повышения рентабельности предприятия за счет комбинации научно-технического, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов;
- могут поддерживаться и восприниматься предприятием в течение определенного периода;
- присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам;
- имеют важное значение для разработки основной, а, в конечном счете, и всей выпускаемой на предприятии продукции;
- существенны для реализации стратегических планов предприятия;
- служат долговременной основой для разработки и принятия гибких, стратегически важных решений (сокращение персонала, диверсификация продукции, рационализация организационной структуры, создание совместных предприятий и т.п.), обеспечивающих эволюцию организационной системы предприятия и его адаптацию к меняющимся условиям внешней среды;
- обеспечивают предприятию доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долговременные рыночные тенденции и текущие запросы потребителей.

Большое значение на кризисном предприятии имеет кадровый аудит. Термин "кадровый аудит" означает проверку соответствия персонала организации ее целям и ценностям. Основные направления кадрового аудита на кризисном предприятии представлены в табл. 1.

В рамках выделенных направлений кадрового аудита могут быть использованы следующие процедуры:

- анализ нормативных документов предприятия (положение о деятельности, структура аппарата управления, штатное расписание, документы совещаний, документы, разработанные сотрудниками);
- анализ кадровых документов сотрудников;
- наблюдения на заседаниях управленческого аппарата;
- групповое обсуждение;
- анкетирование и интервьюирование сотрудников аппарата управления [3].

Анализ кадрового потенциала предприятия предполагает проверку укомплектованности подразделений кадрами, сменяемости увольнений, сокращений, поощрений, наказаний, дополнительных вознаграждений, конфликтов, повышения квалификации по управленческим должностям (статистики).

Таблица 1- Направления кадрового аудита

Этапы кадровой работы	Объекты кадровой работы	
	Управленческая команда	Управленец высшего звена
1	2	3
1. Создание структуры	Определенность функциональной структуры управления. Адекватность задачам и условиям деятельности. Организационная культура. Управленческая форма.	
2. Планирование потребности в кадрах	Оценка "наполненности организационной структуры кадрами" и перспективой потребности	Прогноз кадровой потребности по должностям (исходя из 2 и 6)
3. Институционализация деятельности	Закрепление в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальных деятельностей, места в организационной структуре, схем взаимодействия с коллегами	
4. Набор (отбор) персонала	Наличие способов привлечения и включения персонала в управленческую команду	Наличие способов привлечения специалистов и включение их в работу
6. Оценка	Сбалансированность по качественному составу. Оснащенность средствами групповой работы (в том числе разрешение конфликтов). Определенность управленческой команды по целям и средствам деятельности	Степень соответствия требованиям деятельности (психологического, профессионального, физиологического здоровья). Степень удовлетворенности работой и включенности в команду. Прогноз профессионального роста и соответствия.

1	2	3
7. Стимулирование труда	Наличие эффективных форм оплаты и поощрения	Оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда. Владение эффективными схемами оплаты труда (своего и сотрудников).
8. Продвижение	Наличие кадрового резерва. Степень его готовности к включению в командную работу	Сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры. Значение альтернативных мест работы и содержание деятельности

Так, сопоставление различий в характеристиках рабочей силы в двух возрастных группах (до 35 лет и старше) показывает заметную разницу в целях, установках, синхронности действий и вознаграждении.

Если цели работников старше 35 лет - достижение материального благополучия или прочности и стабильности социального положения, то более молодая возрастная категория характеризуется ориентацией на собственные ценности ("долг не перед организацией и людьми, а перед собой"), досуг и осмысленность трудовой жизни.

Если установки представителей старшей группы отражают конформизм и самоограничение этих работников, то для представителей молодой группы характерна ориентация на уменьшение единообразия в поведении и использовании удачных шансов. В отличие от старшей группы многие молодые работники проявляют значительное недоверие к учреждениям вообще и к тому, в котором они работают, в частности.

При этом обе группы придают большое значение признанию и вознаграждению за достижения, считая справедливость чрезвычайно важным требованием.

При анализе и конструировании рабочих мест необходимо определить:

- время, необходимое для выполнения основных производственных операций;
- производственные операции, которые можно ввести в рабочий процесс;



- организацию рабочего места, позволяющего увеличить производительность труда;

- режим работы, целесообразный для данного рабочего места;

- личностные характеристики, которыми должен обладать работник для выполнения производственной операции;

- использование информации, полученной в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом.

Можно выделить следующие стадии анализа рабочего места:

- анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем;

- определение целей анализа рабочего места, как будет использоваться информация о нем ;

- отбор типичных рабочих мест;

- выбор метода анализа рабочих мест и его использование с целью сбора необходимых данных;

- описание рабочего места;

- создание спецификации рабочего места;

- использование информации для проектирования рабочего места;

- оценка и внедрение проекта модифицированного рабочего места.

После первичной ориентации может быть использованы такие методы, как наблюдение, собеседование (интервью), анкетирование, анализ списка обязанностей работника.

Наблюдение может применяться в тех случаях, когда рабочий процесс требует ручного, стандартизированного труда или когда он непродолжителен. Аналитик наблюдает за действиями нескольких исполнителей.

Метод прямого наблюдения малоэффективен, если рабочий процесс предполагает умственную деятельность. В таких случаях более эффективным может оказаться собеседование (интервью). В ходе сбора информации о рабочем месте аналитик может проводить интервью с различными респондентами: индивидуальное - с исполнителем деятельности, групповые - с группой исполнителей, с руководителем, располагающим информацией о рабочем процессе.

Для сравнения ответов различных респондентов лучше использовать стандартизированное интервью.

Существуют и специальные количественные методы анализа рабочего места, такие, как функциональный анализ рабочего процесса и должностное анкетирование.

Функциональный анализ рабочего процесса дает возможность получать характеристики сущности рабочего процесса, описаний рабочего процесса и получения данных, необходимых для описания требований к работникам; преимущество - возможность получать количественные оценки.

Должностное анкетирование используется для количественной оценки должностей. Осуществляется с помощью стандартизированной анкеты, состоящей из шести основных разделов:

- источники служебной информации (источник и способ получения должностным лицом данных, необходимых для его работы);
- умственная работа (решения, аналитические или проектно-планировочные процедуры, выполняемые работником);
- затраты физического труда (необходимые для осуществления рабочего процесса физические затраты и инструменты).

Управление персоналом настолько эффективно, насколько успешно сотрудники предприятия используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

### Литература

1. Экономическая стратегия фирмы /Под. ред. А.П.Градова. - С.-Пб.: Специальная литература. - 1995. - 548 с.
2. Теория и практика антикризисного управления /Под. ред. С.Г.Беляева, В.И. Кошкина. - М.: Закон и право. ЮНИТИ. - 1996. - 470 с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой /Под. ред. А.П. Градова. - С.-Пб.: Специальная литература. - 1996. - 510 с.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ШТАТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА

ISBN 966-7418-41-3

Кендюхов А.В., аспир. каф.  
экономики и маркетинга

*Проанализированы существующие методы планирования штата управленческого персонала. Предложена оригинальная методика планирования штата управленческого персонала промышленного предприятия, основанная на функциональном подходе. Обоснована взаимосвязь между уровнем квалификации работников и требуемым уровнем обучения.*

*The existing methods of planning of managing staff were analysed. The original method of planning of managing personal staff at the manufacturing enterprise, based on a functional approach, were proposed. The connection*